

”POSITIIVISEN MUUTOKSEN MAHDOLLISUUS”

Koulutusorganisaation lähiesimiesten näkemyksiä
organisaation muutosvaiheesta

Ammatillinen Lisensiaattitutkimus
Tampereen yliopisto
Kasvatustiede/
Ammattikasvatus
Tarja Ruoholinna-Jakonen 2014

Tampereen yliopisto

Ammatti-aikuiskasvatus

Tarja Ruoholinna-Jakonen

”Positiivisen muutoksen mahdollisuus” Koulutusorganisaation lähiesimiesten näkemyksiä organisaation muutosvaiheesta

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia erään ammatillisen koulutuksen lähiesimiesten näkemyksiä organisaation muutosvaiheesta. Muutoksen ja johtamisen ilmiötä tutkittiin oppivan organisaation mallin viitoittamana. Tämä tutkimus fokusoituu lähinnä muutoksen johtamisen kautta, joka sisältää lähiesimiesten näkemyksiä tuoreesta organisaatiomuutoksesta. Tutkimuksen taustana ja lähtökohtana ovat johtamisen ja organisaation kehittäminen sekä toiminnan kehittämisen mahdollisuudet.

Tutkimukseen osallistujat olivat ammatillisen koulutuksen lähiesimiehiä. Tutkimus prosessina kesti 2006 - 2012. Tutkimukseen osallistuneet lähiesimiehet haastateltiin 2010 syyslukukaudella. Laajan tutkimusaineiston tuotti viisi haastateltua lähiesimiestä. Lähiesimiesten näkemyksiä tutkittiin kvalitatiivisesti, laadullisesti sekä tutkimuksen analyysivaiheessa käytettiin sisällön analyysiä. Haastattelujen teema-alueet ja kysymykset oli rakennettu oppivan organisaation mallin kautta.

Analysointi perustui haastatteluista nousseiden näkemysten tarkasteluun. Näkemykset toimivat toiminnan kehittämisen välineenä. Lähiesimiesten näkemyksiä on kuvattu tutkimustuloksia kuvaavassa kappaleessa. Teema-alueista konstruointiin lähiesimiesten näkemyksiä synteetiksi oppivan organisaation mallia mukaillen.

Tulosten mukaan lähiesimiestyö tuoreessa organisaatiomuutoksessa näyttäytyi lähinnä positiivisessa mielessä. Lähiesimiehillä oli vahva usko organisaatiomuutoksen onnistumiseen, työkulttuuriin, työilmapiiriin, laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittämiseen, oppimisen edistämiseen sekä koko organisaation kehittämistoiminnan onnistumiseen.

Avainsanat tutkimuksessa: Johtaminen, muutos ja oppiva organisaatio

University of Tampere
Faculty of Education
Tarja Ruoholinna-Jakonen

"The possibility of positive change"

Visions of immediate supervisors in educational organization from the perspective of an organization which learns from a change

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the leadership of the change of one professional education from the immediate supervisors' point of view. The phenomenon of the change and leadership were studied directed by the model of the learning organization. This study is focusing mainly on the processes of the leadership of the change and learning organization. The study also includes visions of the immediate supervisors concerning the recent organizational change. The background and basis of the study were the development of the leadership and organization itself as well as the possibilities to develop function in the organization in question.

The participants in the study were immediate supervisors in a professional education. As a process the study lasted years 2006-2012. The immediate supervisors who participated in the study were interviewed in 2010 during the autumn term. The five interviewed immediate supervisors produced a large amount of research material. The notions of immediate supervisors were examined qualitatively, with analysis of the content. The theme areas of the interviews were built through the model of the learning organization.

The analysis was based on the survey of the visions which manifested in the interviews. The visions acted as means when developing function. The visions of immediate supervisors have been described in the chapter which describes the research results. The visions of immediate supervisors were constructed from theme areas to synthesis adapting the model of the learning organization. According to the results, the immediate leadership in the recent organizational change appears mainly in a positive sense. The immediate supervisors had a strong belief in the success of the organizational change, work culture, atmosphere, quality, the development of productivity and processes, the promotion of learning and the in the success of the development work of the whole organization.

Keywords in the research: leadership, change and learning organization.

ESIPUHE

Mielenkiintoni on kohdistunut tutkimusteni ja opintojeni kautta johtamisen tutkimukseen. Olen toiminut useita vuosia asiantuntija-organisaatioissa, erilaisissa tehtävissä erikoissairaanhoidossa sekä myöhemmin koulutusorganisaation palveluksessa. Johtaminen on yksi työyhteisön tärkeimpiä ja keskeisempiä ilmiöitä, joista tutkijat ovat olleet kiinnostuneita. Koulutusorganisaatiota koskevia johtamisen tutkimuksia on julkaistu vähän. Kasvatustieteen maisterina sekä tulevana kasvatustieteen lisensiaattina tarkastelen johtamista lähinnä oppimisen, osaamisen ja ammatillisen kasvun kautta. Organisaatioissa johtamisen kehittäminen on organisaation toiminnan kannalta tärkeä osa-alue, niin yritystoiminnassa, kuin julkisen puolen sektoreilla. Onnistunut muutoksen johtaminen on organisaation laadukkaan toiminnan, menestymisen sekä tehokkuuden kannalta välttämätön. Onnistunut muutoksen johtaminen parantaa työyhteisön toimivuutta ja on yrityksen voimavara.

Tutkimukseni valmistumisesta kiitän aviopuolisoani henkisestä tuesta ja keskusteluavusta johtajuuden arjen ongelmakohtien ja mahdollisuuksien avaajana. Kiitän myös itseäni pitkäjänteisestä työstä tutkimuksen tekemiseen. Kiitän myös tutkimukseen osallistuvan koulutusorganisaation hallintoa tutkimusluvan myöntämisestä ja tutkimuksen mahdollistamisesta. Kiitos kuuluu myös tutkittaville lähesimiehille aineiston tuottamisesta. Kiitos kuuluu myös Tampereen yliopiston eri toimijoille tutkimusprosessin loppuunsaattamiseksi. Tutkimus on valmistunut oman työn ohessa.

Omistan tämän tutkimukseni perheelleni, aviopuolisolleni, tyttärille ja tyttären pojille, jotka ovat pitäneet minut ”arjessa kiinni”.

Eräänä kuulaana syyskuun iltana 2014

Tarja Ruoholinna- Jakonen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ESIPUHE

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus.....	2
1.3	Tutkimusraportin rakenne.....	2
2	Ammatillisen koulutuksen suunta ja sen kehittäminen.....	4
3	Aikaisemmat tutkimukset ammatillisesta koulutuksesta.....	6
4	Tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat.....	10
4.1	Ihmiskäsitys.....	10
4.2	Tietokäsitys.....	12
4.3	Laadullinen tutkimus.....	15
5	Teoriakehitys ja peruskäsitteet.....	19
5.1	Erilaiset johtamiskäsitykset.....	19
5.2	Muutosjohtaminen.....	26
5.3	Oppiva organisaatio.....	32
5.4	Muutosprosessi.....	40
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	45
6.1	Tutkimustehtävä.....	45
6.2	Tutkimukseen osallistujat.....	46
6.3	Ammatillinen koulutus tutkimuksen kontekstina.....	46
6.4	Tutkimusstrategia.....	47
6.5	Aineiston hankinta, analyysi ja tutkijan rooli.....	48
7	Tutkimuksen kuvaus.....	52
7.1	Tosiasioden tunnistaminen sekä oman tulevaisuuden luonti.....	52
7.1.1	NT1A Nykyhetken kuvaaminen organisaatiossa.....	52
7.1.2	NT1B Oman osaamisen kuvailu.....	53
7.1.3	NT1C Omaan työhön vaikuttaminen.....	55
7.1.4	NT1D Riskien- ja vastuunottaminen.....	56
7.1.5	NT1E Innostuminen työssä.....	58
7.1.6	NT1F Kokeileva tutkiva työote.....	59
7.1.7	NT1G Luova työote.....	60
7.1.8	NT1H Tiimityöskentely kokeminen.....	62
7.2	Työkuulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen.....	63
7.2.1	KT2A Työtehtävien monipuolisuus.....	63
7.2.2	KT2B Vapaus päättää omista työtehtävistään.....	64
7.2.3	KT2C Uuden työntekijän perehdytys ja koulutus.....	66
7.2.4	KT2D Valta ja vastuu esimiestyössä.....	68
7.2.5	KT2E Henkinen ja sosiaalinen tuki.....	68
7.2.6	KT2F Esimiehen toimenkuva organisaatiossa.....	70
7.2.7	KT2G Esimies, tiimi ja laatukoulutus.....	71
7.2.8	KT2H Verkostoituminen esimiestyössä.....	72
7.2.9	KT2I Organisaation kommunikaatiokulttuuri.....	74
7.3	Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen.....	75
7.3.1	LTP3A Laatu, tuottavuus ja prosessit esimiestyössä.....	75

7.3.2	LTP3B Laadun kehittäminen omassa organisaatiossa	76
7.3.3	LTP3C Elinikäinen oppiminen	78
7.3.4	LTP3D Prosessijohtaminen	79
7.3.5	LTP3E Laatujohtaminen	80
7.3.6	LTP3F Pedagoginen johtaminen	82
7.3.7	LTP3G Tärkein muutostarve	83
7.3.8	LTP3H Vaikeinta muutostilanteessa	84
7.4	Oppimisen edistäminen	86
7.4.1	OE4A Yhteistoiminnallinen oppiminen	86
7.4.2	OE4B Oman työn kehittäminen	87
7.4.3	OE4C Uudet haasteet	88
7.4.4	OE4D Muutoksesta oppiminen	89
7.4.5	OE4E Luovuus ja luova työote	90
7.4.6	OE4F Kokemuksesta oppiminen	92
7.5	KV5 Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti	93
7.5.1	KV5A Eri yksiköiden välisen toiminnan kehittäminen	93
7.5.2	KV5B Kateus ja kilpailu	94
7.5.3	KV5C Muutoksen johtaminen	95
7.5.4	KV5D Oman työn kehittäminen ja suunnittelu	96
7.5.5	KV5E Organisaation tulevaisuussuuntautunut strategia	98
7.5.6	KV5F Ihmisenä kasvu, innostuminen ja uusien asioiden oppiminen ..	99
8	Tutkimustulokset	101
8.1	NT1 Tosiasioiden tunnistaminen sekä oman tulevaisuuden luonne ...	102
8.2	KT2 Työkulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen	103
8.3	LTP3 Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen	104
8.4	OE4 Oppimisen edistäminen	105
8.5	KV5 Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti	106
9	Pohdinta	108
9.1	Luotettavuuden arviointi	109
9.2	Tutkimustulosten merkityksellisyys	112
	LÄHTEET	116
	Julkaisemattomat lähteet:	126

TAULUKOT

TAULUKKO 1 MENESTYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUKSIA BOYATZISIN MUKAAN (RUOHOTIE JA HONKA 1999, 187).	24
---	----

KUVIOT

KUVIO 1 OPPIVA ORGANISAATIO (MUKAILLEN SARALA & SARALA, 1996)	51
KUVIO 2 TUTKIMUSTULOKSET OSIESTA NT1	102
KUVIO 3 TUTKIMUSTULOKSET OSIESTA KT2	103
KUVIO 4 TUTKIMUSTULOKSET OSIESTA LTP3	104
KUVIO 5 TUTKIMUSTULOKSET OSIESTA OE4	105
KUVIO 6 TUTKIMUSTULOKSET OSIESTA KV5	106

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Tämä tutkimus on tehty 2006 -2011 välisenä aikana. Tutkimuksen aihe-alue kyseisessä koulutusorganisaatiossa perustuu tutkijan 2005 tekemiin havaintoihin johtamisen kehittämisen tarpeesta. Organisaatioiden johtaminen on kautta aikojen kiinnostanut tutkijoita sekä toimijoita. Johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet johtajan ominaisuuksiin sekä käyttäytymiseen. Ammattikasvatuksen painotus johtajuustutkimuksissa on ollut ammatillinen kasvu, Professional growth, osaamisen johtaminen sekä organisaation kehittäminen, jota Pekka Ruohotie on ansiokkaasti vienyt eteenpäin omissa tutkimuksissaan (Saari & Varris, 2007.) Yhteiskunnan, koulutuksen sekä organisaatioiden rakenteiden muuttuminen avoimempaan suuntaan on myös muuttanut tapaa miten johdetaan. Koulutusorganisaatioiden johtaminen ja johtajuuden kehittäminen yhdessä organisaation kehittämiseksi on haaste tulevaisuudessa. Koulutusorganisaation eri toimijat ovat hyvin "valveutuneita" sekä korkeasti koulutettuja ja niin ollen haasteellisia johdettavia. Koulutusorganisaation johtamiseen vaikuttaa myös oleellisesti poliittiset ratkaisut. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa poliittisiin ratkaisuihin. Tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu johtamiseen, lähiesimiehiin ja lähiesimiesten näkemyksiin organisaation muutosvaiheesta. Lähiesimiesten näkemyksiä johtamisesta tarkastellaan oppivan organisaation mallin kautta, jonka mukaan teema-haastattelun sisällöt on muokattu. Olen toiminut koulutusorganisaation palveluksessa vuodesta 2005 ja olen ollut omalta osaltani mukana koulutuksen kehittämisessä, opetuksen kehittämisessä sekä työyhteisön kehittämisessä.

Johtamisen kehittäminen ja lähiesimiehen johtajuuteen ja kontekstiin tutustuminen on ollut mielenkiintoni kohteena jo gradu-tutkielmaa tehdessäni. Lähiesimiesten johtamisen kehittäminen on tärkeä osa-alue organisaation kehittämisen näkökulmasta. Miten oppivan organisaation malli voisi toimia johtajuuden tarkastelussa ja miten mallia voisi käyttää koko toiminnan kehittämisen pohjalta, on myös mielenkiintoni kohteena. Antaako oppivan organisaation malli kasvulle

ja kehittymiselle mahdollisuuden. Oppiva organisaatio sisältää muutoksen johtamisen ja on ollut liikkeenjohdon sekä yrityksen yksi johtamisen toimintamalli. Malli on ollut vähemmän käytössä kunnallisella sektorilla. Pääosassa tässä tutkimuksessa on kuitenkin ollut koulutusorganisaation lähijohtaminen sekä miten lähijohtajat näkevät tuoreen organisaatiomuutoksen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia lähiesimiesten näkemyksiä organisaation muutosvaiheesta. Oppivan organisaation mallin sekä rakennettujen teema-alueiden kautta lähi- esimiehet avaavat muutokseen ja johtajuuteen liittyviä ajatuksiaan haastattelujen kautta. Tavoitteena on lisätä tietoutta johtajuuden ilmiöstä, jotta lähiesimiehet osaisivat kehittää johtajuuttaan sekä kehittää ammatillista osaamistaan. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka sopii kokemusten, käsitysten ja näkemysten tutkimiseen sekä antaa syvyyttä teknograafiselle ja taloudelliselle näkemykselle sekä tutkimukselle. Tutkimukseen osallistuneet ammatillisen koulutusorganisaation lähiesimiehet ilmaisevat laadullisesti erilaisia näkemyksiään muutosvaiheesta. Lähiesimiesten näkemykset organisaation muutosvaiheesta on koottu teema-alueisiin, jotka on kuvattu tutkimuksen raportoinnin yhteydessä. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tutkimusraportin rakennetta.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti perustuu laadullisen tutkimuksen raportointitapaan. Luvussa kaksi kerrotaan ammatillisen koulutuksen suunnasta ja sen kehittämisestä. Kappaleessa avataan myös elinikäisen oppimisen käsitettä, ammattikasvatusta käsitteenä, muuttuvaa työelämää sekä ammatillisen koulutuksen laatustrategiaa.

Luvussa kolme kuvataan aiemmin ilmestyneet tutkimukset ammatillisesta koulutuksesta. Tutkijana en halunnut aikaisempia tutkimuksia rajata pelkästään joh-

tamisen tai muutoksen tutkimuksiin. Tutkimukset olivat mielenkiintoisia ja avasivat hyvin ammatillista koulutusta ja siinä tapahtuvia muutoksia.

Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksessa käytettyjä teoreettisia ja metodologisia lähtökohtia. Avasin teoriaa ja metodologiaa oman tutkimukseni lähtökodista. Jokaisen tutkijan ja johtajan tulisi avata oma ihmis- sekä tietokäsityksensä. Johtajuuteen liittyy vahvasti oma ihmiskäsitys, joka viitoittaa johtamista ja vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Tämän tutkimukseni tarkastelun lähtökohtana oleva ihmiskäsitys pohjaa humanistiseen ihmiskäsitykseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen antama uusi tieto tutkittavasta aiheesta ja uusi näkökulma tai lähestymistapa tutkittavaan aiheeseen avaa uusia oppimisen mahdollisuuksia, niin tutkijalle, tutkittaville kuin lukijallekin. Kvalitatiivista tutkimusta olen avannut eri teoreetikoiden ajatuksiin pohjaten laadullisesta tutkimuksesta sovittaen teorioita omaan tutkimukseeni. Samalla olen reflektoinut oman tutkimukseni tuottamaa ihmis- sekä tietokäsitystä.

Luvussa viisi olen keskittynyt johtamisen sekä muutoksen eri vaiheiden käsitteisiin sekä oppivan organisaation toimintamalliin. Kuvasin aika vapaasti erilaisia johtamiskäsityksiä sekä hieman johtajuutta. Johtamista tarkastelin eri teoreetikojen ajatuksin pitäen mielessäni muutoksen hallinnan. Lähiesimiehen työnkuva muutoksen aikana sekä johtaminen on hyvin erilaista kuin stabiilissa, muuttumattomissa olosuhteissa. Kirjallisuus- ja tutkimuskatsaus perustuu lähinnä Leadership:iin sekä/että muutoksen johtamiseen.

Luvussa kuusi lähtien kuvataan tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät valinnat, tutkimuksen kuvaus ja niistä johtuvat johtopäätökset. Tutkimustulokset, jotka kuvaavat oppivan organisaation käsitteiden/mallin/kysymysten kautta tutkittavien näkemyksiä, esitellään teema-alueiden kautta. Tutkittavien näkemyksiä kuvaavien teemojen kautta ja siitä saadut tulokset muodostavat toiminnan kehittämisen kohteet, jotka kuvataan raportin johtopäätöksissä.

2 AMMATILLISEN KOULUTUKSEN SUUNTA JA SEN KEHITTÄMINEN

Halosen (Varis & AL-Agtash 2009, 10) mukaan:” In Finland, education and life-long learning have been given special importance. Education and training boost one`s capacity for self-determination and for making life choices. They also give people opportunities to use their expertise and their talents in the best possible way to benefit themselves, their families and society as a whole”. Ammatillisesta koulutuksesta, niin ammattiopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa, yhtenä tärkeänä tavoitteena on kehittää elinikäistä oppimista. Elinikäisen oppimisen sisäistäminen luo mahdollisuuksia oppijalle kehittää itseään, niin ammatillisesti kuin kasvaa ja kehittyä myös ihmisenä.

Ammattikasvatusta, johtamista sekä ammatillista kasvua tutkinut Professori Pekka Ruohotie (1991) kuvaa ammattikasvatusta seuraavasti: "Ammattikasvatus on organisoitua kasvatustoimintaa, jonka avulla nuoret ja aikuiset voivat toteuttaa tavoitteellisesti etenevää oppimista päämääränä ammatissa tarvittavien valmiuksien hankkiminen ja kehittäminen sekä edellytysten luominen itsenäiselle ammatilliselle toiminnalle ja jatkuvalla kehitykselle ammatissa. Ammattikasvatuksen tutkimusalueita ovat olleet muun muassa ammatin oppiminen, ammatillisuus ja sen kehittäminen, ammatillinen kasvu elinikäisenä prosessina ja osaamisen johtaminen”. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ammattikasvatuskoulutus> 2009.)

”Muuttuva työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia jatkuvasti. Heidän tulee osata hyödyntää kokemuksiaan, ottaa vastuu omasta oppimisestaan ja tarvittaessa kyetä uskomusten, asenteiden ja arvojen muutokseen ja tietoisuuden avartumiseen” (Ruohotie, 1999). Keskeinen eurooppalainen tavoite on e-oppimiseen liittyvä digitaalinen ajattelutapa, jossa hypermedian ja monimedialisuuden sovellukset ovat edellytyksiä kansainvälistyvien oppimisympäristöjen hallinnalle. Lisäksi globalisoitua työelämä edellyttää uudenlaista oppimiskulttuuria, jossa informaatio- ja viestintäteknologiaan sovelletaan luovuutta. Työelämässä toimijoiden on otettava huomioon globaali toimintaympäristö, tietoyhteiskunnan vaatimukset sekä työelämän ja ammattien muutoksen. Muutokset koskettavat kaikkia sosiaalisia, kulttuurisia ja yhteiskunnallisia instituutioita – kasva-

tusta ja koulutusta eri muodoissa ja eri tasoilla. Muutosten monimuotoisuus ja merkityksellisyys edellyttävät tutkimuksellista lähestymistapaa koulutuksen ja kasvatuksen kehittämiseen. (<http://www.uta.fi/laitokset/aktk/esittely/index.php> 2009.)

Tämän tutkimuksen teon aikana ilmestyi Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011 -2020 Opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Työryhmän ehdotuksia keskeiseksi laadunhallinnan strategiseksi linjaukseksi ja kehittämistoimiksi on koulutuksen järjestämiseksi, hallinnon ja toiminnan kehittämiseksi kehittämällä opetushenkilöstön, johdon ja työpaikkaohjaajien osaamista. Tavoitetta tuetaan luomalla ammatilliseen koulutukseen yhtenäinen tietoarkkitehtuuri ohjauksen, seurannan ja päätöksenteon tueksi. Ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on käytössään vuoteen 2015 mennessä toimiva laadunhallintajärjestelmä/toimintajärjestelmä. Lisäksi kehitetään laadunjärjestelmien auditointiprosessi ja kriteeristö. Vuoden 2009 tekemän selvityksen mukaan koulutuksen järjestäjien laadunhallinnassa on eniten kehitettävää prosessien hallinnassa, jatkuvassa oppimisessa, innovoinnissa ja laadun parantamisessa. (Opetushallitus 2011.)

Husen, Tuijnman & Halls (1988) kuvasivat tulevaisuuden koulua teoksessaan *Schooling in modern Europea society* seuraavasti: Koulutus nähdään yhä keskeisempänä tekijänä kansakunnan menestymisessä nopeiden muutosten ja kansainvälistymisen maailmassa. Koulutuspoliittiset tavoitteet ovat koulutustason nostaminen, laadun parantaminen, järjestelmän toiminnan tehostaminen, elinikäisen oppimisen edistäminen, tasa-arvo sekä opetuksen tarjonnan ja sisällön entistä voimakkaampi yksilöllistäminen. Ammatillista aikuiskoulutusta tehostetaan. Aikuiskoulutus on nousemassa keskiöön nuorten ikäluokkien vähentyessä. Jarvis (1999) korosti kirjassaan: *Twentieth century thinkers in adult education*, Cross- Durrantin elinikäisen oppimisen (life- long educations) tärkeyttä. Aikuiskoulutus tulee olemaan yritysten ja organisaatioiden kilpailuvaltti.

Ammatillinen koulutus kautta linjan on muutoksessa ja murroksessa. Rahoitus- ja laatukriteerit ammatillisen koulutuksen suhteen ovat hyvin ristiriitaisia. Tämän tutkimuksen eräänä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ammatillisen koulutuksen laadunhallinta- sekä toimintajärjestelmään. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen teoreettisia ja metodologisia lähtökohtia.

3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET AMMATILLISESTA KOULUTUKSESTA

Jokisen (2002) väitöskirjassa tarkasteltiin aikuisopettajan ammatti-identiteettiä ja sen muotoutumista koulutuspoliittisen ja oppilaitosten tehtävien muutoksen kontekstissa. Kohdeorganisaationa oli aikuiskoulutuskeskus, aikuislukio ja kansalaisopisto. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen elämänkertametodi. Tutkittavina oli 20 aikuisopettajaa tutkimuksen kohteena olevista oppilaitoksista. Tutkimuksen teoreettisessa osassa valittiin empiirisen aineiston perusteella persoonallinen, sosiaalinen ja ammatti-identiteetti. Tutkimustuloksena voitiin todeta, että aikuisopettajan ammatti-identiteetti poikkeaa selvästi eri oppilaitoksissa. Selittäväänä tekijänä on oppilaitoksen oma organisaatiokulttuuri ja historia. Koulutuspolitiikalla aikuisoppilaitosten välille luotu näennäinen kilpailutilanne maksupalvelukoulutuksen alueella on vaikuttanut kielteisenä muutoksena aikuiskoulutuskeskusten ja kansalaisopistojen opettajien ammatti-identiteettiin. Voidaankin puhua jo opettajien identiteettikriisistä, joka ilmeni kielteisinä reaktioina ja jaksamongelmina. Aikuisopettajan identiteetti on näin vähitellen työn kuvan muutosten myötä muuttunut. Aikuislukiodien opettajien ammatti-identiteetti on vähiten muuttunut. Persoonallisen ja sosiaalisen identiteetin alueilla ei oppilaitosmuodolla ollut selittäväänä tekijänä suurtakaan merkitystä. Sosiaalinen identiteetti näyttäytyi samankaltaisena muiden tutkimustulosten kanssa: aikuisopettaja on ihmissuhteissaan toisaalta moderni, toisaalta postmoderni.

Kulmalan (1999) väitöskirjassa on selvitetty käsityksiä ja kokemuksia aikuiskoulutuskeskusten henkilöstön benchmarking -toiminnasta. Benchmarking -tekijöiden lisäksi on mitattu benchmarking -toiminnalle yksilöllisiä ja organisatorisia edellytyksiä kuten organisaation ja työhön sitoutuminen, työn haasteellisuus, tiimiprosessien hallinta, henkilöstön ohjaus sekä laadunhallinta. Tältä pohjalta on pyritty arvioimaan benchmarking- toiminnan mahdollisuuksia ammatillisen aikuiskoulutuksen kehittämistyössä. Mitä korkeampi on henkilöstön koulutustaso, sitä suuremmiksi arvioidaan benchmarking-toiminnan mahdollisuudet. Yhdelle aikuiskoulutuskeskuksen koulutusosastolle perustettiin työtehtävien mukainen benchmarking-tiimi. Benchmarkingin avulla pyrittiin erityisesti kehittämään tiimi-

työtä. Benchmarkingin seurauksena koulutusorganisaation tiimityössä ja asiakassuhteiden hallinnassa alettiin soveltaa uusia toimintatapoja. Tutkimuksen tulosten valossa benchmarkingia voidaan pitää tarkoituksenmukaisena välineenä aikuiskoulutuksen kehittämisessä. Oppilaitoskohtaisten, oppilaitosten sekä muiden organisaatioiden välisten vertailujen avulla saadaan kartoitetuksi toimivat käytänteet. Näiden soveltaminen omaan toimintaan on haasteellista ja vertailuista saatavat hyödyt voivat olla merkittäviä. Tutkimuksessa on esitetty käytännön benchmarking malli, joka sopii ammatillisiin oppilaitoksiin.

Ilomäen (2001) väitöskirjan mukaan oppimista voidaan kuvata oppimistyytlejä mukaillen, oppimisympäristöjä kehittämällä ja koulutusrakenteita muokkaamalla. Tutkimuksessa "Toisen asteen koulutusrakenteen kehittyminen ja kokeilurakenteiden arviointi" tarkasteltiin koulutusrakenteita oppimisen osatekijänä toisen asteen koulutusrakenteen kehitymisprosessissa. Tutkimus toteutettiin vuosina 1985 aloitetun keskiasteen koulutusrakenteen sekä 1990 -luvun toisen asteen koulutusrakenteen kokeilun yhteydessä. Tutkimus liittyi koulutuksen arviointitutkimukseen. Tutkimus oli ammatillista koulutusta koskeva seuranta- ja toimintatutkimus. Tutkimusmetodina käytettiin kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien monensuuntaista tarkastelua triangulaatiota (kolmio-mittausta). Tutkimuksesta saavutettiin luotettavaa tietoa keskiasteen koulutusrakenteen kehitymisestä 1985 - 2000. Oppimista voidaan edistää kehittämällä pedagogisia menetelmiä. Kasvuedellytyksillä ja ilmapiirillä näyttää olevan selvä syy-yhteys koulutusrakenteiden onnistumiseen. Oppilaitoksen ilmapiirin ollessa hyvä henkilöstö työskentelee mielellään tiimeissä ja haluaa kehittyä ja kehittää opetusympäristöään laadukkaasti. Ilmapiirin ollessa huono, henkilöstö toimii usein individuaalisesti tai "kuppikuntina". Omasta toiminnasta ei yleensä haluta kantaa vastuuta. Tämä johtaa organisaation tehottomuuteen ja henkilöstön turhautumiseen. Koulutusrakenteet ovat kehittyneet kokeilujen aikana aiempaa paremmin työnantajia ja jatkokoulutusta palveleviksi. Elinikäiselle oppimiselle (life long learning) on sosiaalinen tilaus. Valveutuneet, joustavat, oppimista edistävät ja pedagogiikan laajasti hallitsevat oppilaitokset opettavat tulevaisuudessakin.

Vertanen (2002) väitöskirjan mukaan ammatilliset koulutusorganisaatiot ovat vuosien varrella kokeneet suuria muutoksia. Millaista ammatillista koulutusta

edellytetään vuonna 2010 ja miten opettajan työ muuttuu? Tutkimuksessa haettiin vastauksia näihin kysymyksiin. Tutkimus koskee toisen asteen ammatillista nuorten koulutusta sekä ammatillista aikuiskoulutusta. Tutkimus pohjautuu vuosina 1998 - 2001 tehtyihin neljään tutkimukseen. Tutkimuksesta laajin on Opetushallituksen koordinoima opettajien koulutustarpeita selvittänyt projekti (OPEPRO). Tutkimus oli luonteeltaan tulevaisuusorientoitunut tutkimus, jossa tiedonhankinta tapahtui laadullisin menetelmin. Tutkimusten tiedonhankinnassa hydynnettiin kirjallisuutta, intressiryhmien aikaisemmin tekemiä selvityksiä ja raportteja sekä eri foorumeissa käytyjä keskusteluja. Tiedonhankintaa täydennettiin kyselyillä. Tutkimuksen osana oli työseminaareissa asiantuntijoiden kanssa käydyt prosessoivat keskustelut. Uudenlainen toimintaympäristö, lisääntyvä yhteistyö ja verkottunut toimintatapa, uudet pedagogiset virtaukset ja 2000-luvun aikuisopiskelijat omine odotuksineen muuttavat opettajan työnkuvaa ja roolia. 2000-luvun opiskelijat ovat modernin aikakauden opiskelijoita, joilla on edessään erilaisia tulevaisuuspolkuja. Opettajuuden keskeisinä alueina on opettajan oma persoonallisuus, sosiaalisuus, vuorovaikutustaidot sekä ammatilliset toiminta-valmiudet. Uudistuvan oppimiskäsityksen myötä opettajan työssä korostuu yhä enemmän ymmärrys käyttää työelämää oppimisympäristönä, ottaa monipuolisesti huomioon kulttuuri, sen kehittäminen sekä osoittaa teorian ja käytännön yhteydet. Opettajan omalle ammatilliselle osaamiselle asetetaan tulevaisuudessa uusia vaatimuksia.

Tässä tutkimuksessa tuli esiin aikaisempien tutkimusten aihealueita haastattelujen kautta. Opettajien työn kuvan muuttuminen näkyy myös esimiestyössä. Opettajien korkea koulutustaso tuo omat haasteensa johtamiselle. Eri koulutus-historian ja urapolun valinta näkyi myös lähiesimiesten koulutustaustasta. Lähiesimiehillä oli muutamilla alempi koulutustaso kuin henkilöstöllä. Benchmarking- käsite ei tässä tutkimuksessa olevassa tutkimuksessa tullut esille. Tiimijohdaminen ja tiimityöskentely oli muutamille lähijohtajille tuttu toimintamalli. Benchmarking-malli olisi yksi vaihtoehto kehittää tiimityötä.

Selkeästi tässä tutkimuksessa tuli Ilomäen (2001) tekemän tutkimuksen tulokset esille. Tiimityö onnistuu, jos työilmapiiri on hyvä, henkilöstö haluaa kehittyä ja

kehittää toimintaansa ja oppimisympäristöään laadukkaasti. Valmius muutosnopeuteen kasvaa ja aiheuttaa omat haasteensa koulutusorganisaatioiden toimintaan. Valveutuneet, nopeasti muutoksiin reagoivat koulutuksen järjestäjät kouluttavat tulevaisuudessakin laadukkaasti ja tehokkaasti valveutuneita muutoshalukkaita opiskelijoita. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat, ihmis- ja tietokäsitys sekä laadullinen tutkimus.

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET JA METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tämän tutkimuksen kontekstina oleva koulutusorganisaatio tutkimuksen kohteena oli mielenkiintoinen ja haastava. Koulutusorganisaation tuore organisatiomuutos loi omat vaatimuksensa ja haasteensa lähijohtajien tehtävä- ja toimenkuvaan. Koulutusorganisaation muutos toi eri koulutuksen järjestäjät, toimialat ja johtajat yhteen, jossa yhdistyi perinteisen sekä yksityisen sektorin johtamiskäsitykset. Tällä tutkimuksella oli mahdollista saada koottua uutta tietoa ja ymmärrystä koulutusorganisaation muutoksen johtamisesta. Koulutusorganisaation muutoksen johtaminen on suoraan yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen. Henkilöstön johtaminen, ihmisten johtaminen (leadership) on keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa. Jotta voidaan johtaa ihmisiä, esimiehen tulee ymmärtää oppimisen prosesseja. Kyetäkseen hallitsemaan oppimisen prosesseja, esimiehen tulee ymmärtää vuorovaikutustaitojen merkitys. Tässä tutkimuksessa työntekijöistä on käytetty käsitteitä työntekijä tai henkilöstö. Haastatteluissa, jotka kuvataan tutkimuksen tulososiossa, joissakin haastateltavien vastauksissa työntekijöitä kuvataan alaisina. Seuraavassa kappaleessa olen tarkastellut ihmiskäsitystä.

4.1 Ihmiskäsitys

Tämä tutkimus käsittelee koulutusorganisaation lähiesimiesten näkemyksiä organisaation muutosvaiheesta. Ruohotien (1995) mukaan johtamisen ihmiskäsityksiä on taloudellinen ihmiskäsitys (rationaalinen), joka nostaa johtajan materialistisen suhtautumisen ihmisiin. Tämän ihmiskäsityksen omaavan johtajan käsitys alaisista on, että alaiset ovat laiskoja. Kasvuhakuinen ihmiskäsitys taas pitää ihmisiä kehittymiskykyisenä - haluisina, aktiivisina ja vastuunsa tuntevina. Kontrollia korostava johtajuuskäsitys perustuu valvontaan. Tässä tutkimuksessa painottuu kasvuhakuinen ihmiskäsitys kautta tutkimuksen. Kasvuhakuinen ihmiskäsitys pohjaa humanistiseen ihmiskäsitykseen. Humanistisessa ihmiskäsityksessä ihminen kuvataan kehittymiskykyisenä, vapaana, omia tavoitteita asettavana, omaa maailmaansa rakentavana eli konstruktivisena.

Tämä tutkimus käsittelee koulutusorganisaation lähiesimiesten näkemyksiä organisaation muutosvaiheesta. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa joitakin kulttuurin rituaaleja voidaan tarkastella ulkonaisena tapahtumana ja muodostaa siinä tapahtuvista ilmiöistä kuva tutkijan omien käsitteiden varassa. Toinen mahdollisuus on tutkijan tutustuminen kulttuuriin ”sisältä päin”. Tutkija pyrkii omaksumaan kulttuurin sisällön oleskelemalla kyseessä olevassa kulttuurissa. Laadullista tutkimusta voidaan nimittää olennaisesti sisäiseksi verrattuna positivistiseen tutkimustapaan (Turunen 1987.) Tutkijan rooliani olen tarkastellut lähemmin kappaleessa yhdeksän.

Humanistiset teoriat tarkastelevat oppimista kasvun mahdollisuuksien perspektiivistä. Maslowta (1970) pidetään humanistisen psykologian perustajana, joka esitti motivaatio- sekä tarveteorian. Maslowlle itsensä toteuttaminen on oppimisen tavoite (Ruohotie 2000). Johtamiskäytäntöjen valintaa ohjaa ihmiskäsitys. Ihmisen halu kehittyä, muuttua ja oppia uutta sekä uudistua näkyy myös esimiesten tavassa toimia (Ruohotie ja Honka 1999). Puolimatkan (2007) mukaan tutkijan on kuitenkin melkoisen turha pohtia omaa ihmiskäsitystään sekä miten se omaan tutkimusmetodiin sopii.

Rauhalan (1989) mielestä taas tutkijan pitää selkeyttää oma ihmiskäsityksensä ja löytää itsensä pystyäkseen tuottamaan laadullista tiedettä. Ihminen on laadullisessa tutkimuksessa kahdella tavalla keskeisessä asemassa. Hän on niissä sekä tutkimuksen kohteena että tutkittavana järjestelmänä. Siksi on tarpeen ontologisesti selvittää, mitä hänestä tällöin tutkitaan ja miten hän toimii tutkimustapahtumassa. Se ontologinen analyysi, jonka kohteena on tapaus ihminen, tuottaa tuloksenaan ihmiskäsityksen. Ihmiskäsitys vastaa kysymykseen, miten ihminen on olemassa eli millaisissa olemassaolon ulottuvuuksissa hän reaalistuu. (Rauhala 1989, 7-8.)

Tässä tutkimuksessa kuvataan lähiesimiesten näkemyksiä johtamisilmiöstä heidän omassa kontekstissaan. Lähiesimiesten omassa kontekstissa syntyy todellisuus, jossa luodaan merkityksiä. Merkitysmaailmasta syntyy näkemykset itsestä sekä johtamisen todellisuudesta, joka näyttäytyy tutkittavassa organisaatiossa. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään Eskolan & Suorannan (1999) mu-

kaan, vaan toteamaan vallalla oleva totuus sen hetkisestä tilanteesta. Kvalitatiivinen tutkimus on pääosaltaan tapaustutkimusta. Tästä näkökulmasta ajatellen tutkimukseni antama tieto tuottaa hyödyllistä tietoa työyhteisölleen. Tutkimustulokset voi hyödyntää kehittämällä työyhteisön toimintaa. Tämän tutkimuksen ihmiskäsitys ja lähestymistapa pohjautuu humanistiseen ihmiskäsitykseen. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen tutkimuksen tietokäsitystä.

4.2 Tietokäsitys

Poikelan (1999, 18) mukaan:” Työelämän tutkijat ovat lähestyneet yksilöllisen, yhteisöllisen, organisationaalisen ja yhteiskunnallisen muutoksen ytimessä olevaa kysymystä: mitä oppiminen on, miten oppimistoimintaa voidaan ohjata ja miten oppimisprosessien avulla voidaan kehittää ja muuttaa järjestelmiä. Kasvatustieteilijät ovat suuntautumassa perinteisestä koulutustutkimuksesta työssä ja työorganisaatioissa oppimisen tutkimiseen. Organisaatiotutkijoiden mukaan kehityksen avaimet ovat organisaatioissa itsessään, jotka voivat oppia ja tuottaa tietoa osaamisensa kehittämistä varten. Juuri tällä alueella on monitieteisen kohtaamisen paikka, jossa kasvatustiede voi antaa panoksensa ja tuottaa aidosti uusia ratkaisuja”. Ammatillisessa koulutuksessa monitieteellisyys ja poikkitieteellisyys näkyvät opetussuunnitelman monine ainevalintoineen sekä opetushenkilöstön poikkitieteellisinä tutkintoina. Yhteinen ymmärrys ja moni -tieteellisen asiantuntijuuden jakaminen ei aina ole helppoa.

Oppiminen on tutkimusprosessi Ruohotie & Honka (1999) mukaan, niinpä työyhteisöissä erilaiset toimijat ja oppijat pitää ottaa huomioon. Oman oppimisensa analyysin, prosessoinnin ja reflektoinnin kautta oma ammatillinen osaaminen kehittyy. Luovuus, ideointi on keskeisessä asemassa. Systemaattisen ideoinnin loppuun vieminen nousee yrittäjyyden ja innovatiivisuuden maaperästä. Tiedon vapaa kulku, avoimuus uusille asioille, spontaanisuus ja oma-aloitteellisuus sekä vapaaehtoisuus ovat ehto kehittämistoiminnalle. Johto voi esittää kehitystoiminnan suunnan, mutta varsinaisten ongelmien ja käsiteltävien teemojen keksiminen kuuluu luontaisesti ruohonjuuritasolle. Kognitiivinen psykologia painottaa

teoreettista tietoa ja tiedon käsittelyä omassa näkökulmassaan. Yksilön oppiminen tällä hetkellä ammatillisessa koulutusorganisaatiossa on perustunut lähinnä ammatillisen tiedon kehittämiseen. (Ruohotie ja Honka, 1999.)

Järvinen, Koivisto & Poikela (2000) korostavat kokemuksellista oppimista teoreettisen tiedon laadullistajana. Pelkkä tiedon jakaminen ilman kokemuksellisuutta ja kokemuksen tuottamista ei ole kehittävää. Kehittävä elementti on mielestäni tärkeätä, juuri yksilön oppimista ja kehittymistä ajatellen. Kokemuksellisuus on sekä yksilöllistä ja yhteisöllistä. yksilö muodostaa oman kokemuksensa ja havaintojensa kautta omat tietovarantonsa. Ilman omakohtaista kokemusta tieto jäisi pinnalliseksi, eikä tiedon prosessointi käynnistyisi yksilössä.

Järvinen, Koivisto & Poikela (2000) korostavat kirjassaan hiljaisen tiedon saatamista eksplisiittiseen tietoon ja tiedon reflektiota, joka synnyttää oppijassa sisäisen toiminnan ja ulkoisen toiminnan välille jännitteen, joka ylläpitää uuden oppimista: kokemus- reflektio -kognitio-kokeilu. Ammatillinen kehittyminen tapahtuu kuitenkin vasta reflektion, käytäntöön ja toiminnan tutkimista ja uuden toiminnon kokeilun kautta. Oppimisessa korostuu näin elinikäinen oppiminen, oppimaan oppiminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen (Sarala & Sarala, 1996). Tämä tutkimus on omalta osaltaan auttanut tutkittavia oman oppimisprosessinsa reflektoinnissa sekä oman ammatillisen kasvunsa tiedollisessa syventämisessä.

Karttunen (1999, 30- 39) tarkasteli asiantuntijuuden kehittymistä Polanyin (1958) praktisen tiedon määrittelyä ”tietää kuinka” – tiedoksi. Piilevä tai hiljainen tieto (tacit knowledge) on pidetty myös synonyymina intuitiiviselle tiedolle. Piilevää tietoa pidetään tietona ja olettamuksina, joita toimija ei pysty ilmaisemaan. Järvinen, Koiviston & Poikelan (2000) mukaan hiljainen tieto on kokemuksellista tietoa. Informaalinen ja teoratieto yhdistyy käytännöllisen tiedon kautta kokemukselliseen hiljaiseen tietoon. Skeemat ja metakognitiiviset tiedot prosessoivat hiljaista tietoa. Hiljainen tieto saavutetaan pitkällisellä ammatinharjoittamisella. Yksilö siis integroi omassa toiminnassaan teoriaa ja käytäntöä, tuloksena on kokemustieto, joka on osa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on siis sanatonta, toimintaan sisältyvää, ei-käsitteellistä tietoa. Hiljaiseen tietoon liittyy yksilöiden välinen vuorovaikutus ja yhteistoiminnalliset muodot, jotka ovat syntyneet suhteiden ja työ-

tapojen muotoutumisen tuloksina ja ilmenevät työyhteisöissä. Tässä tutkimuksessa haastattelujen avulla tuli selkeästi esille hiljaisen tiedon tärkeys tutkittavien reflektoidessa näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä.

Järvisen, Koiviston & Poikelan (2000) käsittelivät kirjassaan myös organisatorista tietoa, joka on sekä näkyvää, että piilevää tietoa. Toiminta on suuntautunut tulevaisuuteen, koska kyse on tuloksista, menestymisestä ja suhteesta muihin organisaatioihin. Ongelmat vaativat ammatillista ja organisatorista osaamista, jolloin ongelmat ratkaistaan yhteistoiminnallisten toimintatapojen kautta. Vaikeutena tässä on mielestäni yksilöiden eri skeemojen yhdistäminen. Eli miten sovittaa yhteen yksilöiden metakognitiiviset tiedot ”yhteiseksi tiedoksi”. Vaikeuksia syntyy myös, jos organisaation ”tietokulttuuri” poikkeaa suuresti yksilöiden omista metakognitioista ja tietorakenteista. Työtehtävien älyllinen sisältö tulee yhä merkittävämmäksi organisaation kaikilla tasoilla. Uusi oppiminen synnyttää kokemuksia, jotka kannustaa yhteisten etujen synteisiin ja arvoa lisäävä tiedon virta auttaa tekemään organisaatiosta oppimisen yhteisön (Zuboff, 1988). Organisaation muutos luo aina uusia haasteita toimijoille. Muutos pakottaa eri toimijat uuden oppimisen äärelle ongelmia ratkoessaan. Tämä taas edellyttää toimijoilta yhteistyökykyä, joka on ammatillisen osaamisen perustaitoja.

Tässä tutkimuksessa esimiesten omat näkemykset pohjautuvat heidän omiin kokemus- ja elämismaailmoihinsa, joka on heidän oma totuutensa omista johtamistaidoistaan. Tietoa, joka saadaan tästä tutkimuksesta lähiesimiesten näkemyksistä tuoreesta organisaatiomuutoksesta, voidaan pitää aitona ja luotettavana. Tässä tutkimuksessa johtamista lähestytään laadullisesti ja keskeisessä roolissa on johtaminen, muutos oppiminen organisaatiossa. Laadullista tutkimusta tarkastellaan lähemmin seuraavassa kappaleessa.

4.3 Laadullinen tutkimus

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen sekä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkittavien todellisen elämän kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkitsemaan sitä laadullisin menetelmin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2002, 152). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään myös pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden perusta ei olekaan määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus (Eskola & Suoranta 2001, 17- 18).

Tässä tutkimuksessa haastateltavana oli viisi lähiesimiestä. Tutkimuksessa kuvattiin tutkittavien näkemyksiä muutosvaiheesta mahdollisimman kattavasti sekä laadullisesti. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti omista arvolähtökohdista Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2002, 151- 152) mukaan, sillä arvot muovavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimaamme ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet haastateltavien näkemykset muutostilanteen johtamisesta sekä organisaation toiminnan kehittämisen tarpeista nousevat esille tutkimuksen tuotososion kappaleessa kahdeksan.

Tutkimuksen ongelman määrittäminen on tutkimuksen kannalta keskeistä. Tämä on tutkimuksen tärkeimpiä osioita. Vanhan sanonnan mukaan hyvä kysymys on jo puoli vastausta. Niiniluodon (1980, 27) mukaan tutkijan ammattitaito mitataan ongelman muotoilussa: ”Tutkijan ammattitaidon ratkaisevin koetus onkin hänen kykynsä muuttaa enemmän tai vähemmän yleinen tutkimusteema yksityiskohtaiseksi tutkimuksen osaongelmiksi”. Ongelman asettaminen ja muotoileminen on usein vaikeampaa kuin sen ratkaiseminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 113).

Laadullisen tutkimus on tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on kerätty ja käsitelty avoimessa vuorovaikutussuhteessa tutkimuskohteen kanssa. Se asettaa tutkijal-

le tiettyjä vaatimuksia. Tutkijan pitää omata luovuutta. Hänellä tulisi olla kirjoittajan lahja ja intuitiivisuutta. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa Roosin (1988, 144- 145) mukaan ei välttämättä käytetä tilastotieteellisiä menetelmiä, tarvitsee tutkija ajatustasolla matemaattisia kykyjä aineistoa analysoidessaan. Kvalitatiivisella tutkimuksella on kaksi tavoitetta löytää ”tyypilliset” tapaukset, erilaisten vaihtoehtoisten alaryhmien edustajat ja kyetä näin tarjoamaan koko väestön kattava presentaatio. Täten tarvitsemme yhden hyvän tapauksen kustakin alaryhmästä. On siis järkevää valita haastateltavat järjestyksessä, seuraten haastattelujen antamia vihjeitä minkä tyyppisiä ongelmia pitäisi vielä tutkia. Tässä tutkimuksessa haastateltavat esimiehet valittiin organisaation yhdistymisen kautta erityyppisistä yksiköistä eri kaupungeissa toimineista koulutuksen järjestäjistä. Näin tässä tutkimuksessa saatiin mahdollisimman kattavasti laadullisesti erilaisia näkemyksiä tarkasteltavaksi. Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällön analyysia ja haastateltavat, kysymykset sekä vastaukset koodattiin tarkoituksena säilyttää haastateltavien anonymiteetti. Tästä lisää kappaleessa tutkimuksen toteuttaminen.

”Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tarkkuuteen ja systemaattisuuteen, kuten muukin tieteellinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla tutkimusongelman keskeiset piirteet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomituvat toisiinsa. Analyysi saattaa osoittaa, että aineistoa on täydennettävä. Lisäaineiston hankinnan jälkeen analyysiä jatketaan. Aineiston rajat ovat avoimet ja ne voivat laajeta tai supistua tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivinen analyysi on aineistosidonnaista, eikä sen menetelmiä voida ottaa valmiina kuten tilastomenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen analyysi on riippuvaisempi tutkijan kyvyistä ja luovuudesta” (Uusitalo 1991, 79 -80).

Tässä tutkimuksessa aineistosta tuli kattava ja se sisälsi tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat. Aineistoa ei tarvinnut täydentää eikä poistaa. Kvalitatiivinen tutkimus on taustafilosofialtaan hermeneuttinen. Se on tutkimustapa, jossa tulkinalla ja ymmärtämisellä on keskeinen sija. Ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiöiden merkitysten oivaltamista. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu yleensä singulaarisen ilmiön tutkimiseen tutkittavan ilmiön ainutkertaisuuden vuoksi. Sin-

guläärinen ilmiö on tietty, yksilöitävissä oleva ilmiö, tapahtuma tai tapahtumaketju. (Uusitalo 1991, 79 -80.)

Tämän tutkimuksen singuläärinen ilmiö oli lähiesimiesten näkemykset organisaation muutosvaiheesta. Muutos oli ainutlaatuinen tapahtuma ja tapahtumaketju tutkimuksen kohteena olevassa koulutusorganisaatiossa. Kvalen (1996) mukaan kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus on vain työkalu. Tutkijoiden joukossa on suuria eroja kumpaan tutkimuksen alaan heidän mielenkiintonsa suuntautuu. Tutkijana valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen, koska näin sain tutkimuksellani syvällistä ja laadullista ymmärrystä tutkittavan ilmiön tarkasteluun.

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan verrata väripalettiin. Jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan. Hän voi antaa myös nimen omalle metodilleen, näin metodien kirjo vain kasvaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 113- 156).

Tutkija voi tutkia sitä mikä kiinnostaa. Parhaimmillaan tutkimus voi olla hauskaakin. Tärkeintä on kuitenkin motivaatio. Tutkija voi valita tutkimusongelman kiinnostuksen kohteensa mukaan. Tämä ei ole ristiriidassa tieteen objektiivisuuspyrkimyksen kanssa. Valitsemastaan aiheesta tutkija yrittää tehdä niin yleispätevän tutkimuksen kuin se on mahdollista. (Uusitalo 1991, 57- 58)

Laadullisella tutkimuksella on pitkä ja erityinen historia Denzin ja Lincolnin (1994, 577- 584) mukaan. Laadullinen tutkimus on saanut alkunsa sosiologian, Chicagon koulukunnasta sekä antropologiasta. Laadullinen tutkimus tutkii asioita luonnollisessa ympäristössä. Etsii merkityksiä ilmiöille, jotka ovat tärkeitä eri ihmisille. Henkilökohtaiset kokemukset ja subjektiiviset tuntemukset ovat tärkeitä. Laadullisen tutkimuksen tutkija tarvitsee luovuutta metodin hallinnassa ja valinnassa. Tutkimuksesta tulee tulevaisuudessa enemmän opetuksellista. Laadullisen tutkimuksen metodit tulevat olemaan ”keksintöjä” ja tarinoita, kertomista sekä innovatiivisuutta. Kerromme yhteisiä tarinoita, jotka auttavat meitä näkemään väärässä ja oikeassa olemisen. Tässä tutkimuksessa tutkijan kiinnostuksen kohde oli koulutusorganisaation muutosprosessi ja miten lähiesimiehet näkivät muutoksen. Kursivoinut osiot tutkimuksen kuvausosiossa on tutkimuksen mielenkiin-

toisin osio ja synnyttää varmaankin lukijalle jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen opetuksellista osiota ajatellen kursivoidut osiot jätettiin laajemmiksi, kuin muissa laadullisissa tutkimuksissa on tapana.

Nikanderin (2003) kuvailemien Marshall ja Rossmanin (1995) tutkimusten mukaan laadulliset menetelmät ovat lisääntyneet johtamisen tutkimuksessa sekä Gummessonin (2000) teoksen mukaan johtamisajattelun tutkiminen tapahtuu organisaatioiden kehittämisen viitekehyksestä (Nikander 2003). Tässä tutkimuksessa tutkittavat kuvasivat näkemyksiään johtamisesta tuoreessa organisaation muutosvaiheessa laadullisesti ja kattavasti. Näkemykset kuvattiin tutkimuksessa organisaation kehittämisen näkökulmasta oppivan organisaation viitoittamana. Tutkimuksessa nousivat esiin tutkittavien henkilökohtaiset näkemykset johtamisesta organisaation muutosvaiheessa. Tarkemmin ne kuvataan tutkimuksen tulososiossa. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan teoriaa ja peruskäsitteitä.

5 TEORIAKEHYS JA PERUSKÄSITTEET

Seuraavissa kappaleissa olen kuvannut erilaisia johtamiskäsityksiä. Olen vapaasti kuvannut eri tutkimuksia sekä teoriaa johtamisesta ja esimiestaidoista. Olen sivunnut johtamisen taitoa, karismaattisuutta, ammatillisuutta ja oppimista esimiestyön kehittämiseksi. Olen sivunnut muutosjohtajuutta sekä organisaatioissa tapahtuvia muutosprosessin vaihteita. Oppiva organisaatio sisältää koko organisaation oppimisprosessin ja antaa kiinnostavan pohjan työyhteisön sekä esimiestyön kehittämiseen. Erilaisia johtamiskäsityksiä kuvaan kappaleessa yksi. Kappaleessa kaksi käsittelen muutosjohtamista sekä kappaleessa kolme avaan oppivan organisaation käsitettä. Kappaleessa neljä käsitellään muutosprosessia henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta.

5.1 Erilaiset johtamiskäsitykset

Jokaisella ajalla on omanlaisensa johtajat. Johtajuuteen siivilöityy ajankohtaisista ilmiöistä ja trendeistä piirteitä, joista useimmat hioutuvat pois trendin muututtua tai uuden ilmiön noustessa hallitsemaan. Johtajuudessa on kuitenkin myös paljon lujaa ydintä, joka säilyy muuttumattomana vuosikymmenten ajan ja kestää asennemuutosten paineen. Vahvat johtajat, joilla on näkemys ja kykyä muuttaa se tavoitteelliseksi toiminnaksi, eivät tule koskaan menettämään asemaansa. Alaiset eivät voi luottaa pelkkiin visioihin tai tunnelmiin, eikä esimies voi väistää vastuutaan. Esimiestaito on saavutus, ei syntymälahja.” Esimieheksi kehittyminen on hyvin monimuotoinen ja vaikeasti ennustettavissa oleva tapahtuma. Kehitystä ohjaavat aiemmat kokemukset ja mahdollisuudet, mutta myös koulutus ja persoonallisuus”. (Ruohotie ja Honka 1999.)

Conger, Kanungo & Menon (2000) ovat tutkineet karismaattista johtajuutta ja sen positiivisia vaikutuksia. Tulevaisuudessa pitäisi tutkia johtajan karismaattisuuden vaikutuksista työntekijöille. Työntekijät ovat riippuvaisia johtajasta ja johtaja luo vahvuutta ja vahvuuden tunnetta työntekijöihinsä. Pitäisi siis tutkia missä muodossa näitä taipumuksia esiintyy erilaisilla johtajilla. Karismaattinen johtaja

auttaa työntekijöitä sitoutumaan paremmin organisaatioon. Tässä tutkimuksessa karismaattisuutta ei tutkittu, eikä se noussut tutkittavien näkemyksissä myöskään esille. Tutkijana painottaisin kuitenkin karismaattisuuden tärkeyttä onnistuneen johtamisen edellytyksenä.

Holmberg (2000) esitti artikkelissaan kritiikkiä organisaatiossa oppimisesta ja osallistumisesta. ”Jos olemme kiinnostuneita oppimisesta tai kannustavasta vuorovaikutuksesta organisaatiossa ja osallistuvasta työstä työelämässä, olisi viisasta suunnata katse organisaation identiteetin suunnitteluun ja löytää oppimista estävät ongelmat työyhteisöstä.” Hän kritisoi myös artikkelissaan perinteisiä konsultteja ja tieteilijöitä, jotka ovat liikaa korostaneet tutkimuksissaan ymmärtämistä, kuvailemista ja ovat erotelleet työn omasta kontekstistaan. Hänen mukaansa olisi hyväksi myös kehittää työntekijöiden korkeaa sitoutumista organisaatioon ja heidän kommunikatiivisia tapojaan työn omassa kontekstissaan. Hyvin käytännöllinen tapa on kiinnittää huomio mahdollisiin konflikteihin ja rajoituihin ihmisten välisissä monimutkaisissa suhteissa.

Jankowicz (2000) ottaa kantaa johtamiseen artikkelissaan, joka käsitteli sopeutumista organisaatioon. Tulevaisuuden johtaminen asettaa uusia vaatimuksia johtamiselle. Hänen mielestään esimiesasemassa olevien ja työntekijöiden välillä on liian suuri kuilu, joka estää työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. Esimiehen tulisikin sopeutua uuteen rooliin ja asettua työntekijöiden tasolle. Työntekijöiden/yksilöiden tulisi saada tietämyksensä ja kokemuksensa käyttöön, ja yksilö tarvitsee vaikutusmahdollisuuden päätöksentekoon ja oman työnsä kehittämiseen. Tarkoituksenmukaisesti suunniteltu järjestelmä auttaa yksilöä kantamaan vastuunsa omasta tietämyksestään ja oppimisestaan. Oppivassa organisaatiossa korostuu yhdessä oppiminen yhteisten strategioiden ja visioiden kautta.

Organisaation suurissa muutos- ja murrosvaiheessa korostuu henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtajalta odotetaan ihmisläheistä lähestymistapaa, tunteiden hyväksymistä. Tunneälyä työelämässä tutkinut Psykologian tohtori Daniel Golemanin (1999) mukaan:” tunneäly on metakyky, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista. Sen ominaispiirteenä on itsehillintä, innostus, sisu, taito motivoitua,

optimismi turhauttavissakin tilanteissa, kyky ymmärtää toisten tunteita ja näkökulmia ja ottaa huomioon ne käytännössä. Tunneäly merkitsee myös persoonallisuuden eheyttä. Ajattelu, tunne ja tahto kulkevat käsi kädessä”. Tunneälyn avulla ihminen lisää vuorovaikutuksen ymmärrykseen, suostuttelukykyyneen, aloitteellisuuteen, itseluottamukseen ja yhteistyökykyyn. Nämä ominaisuudet ennustavat menestyksellistä ja tehokasta johtamista.

Ruohotie ja Honka (1999, 184 -185) ovat kuvanneet erästä amerikkalaistutkimusta, jossa selvitettiin 2 000 menestyvän johtajan ominaisuuksia. Tutkimuksen perusoletuksena oli, että jokainen johtaja on omaksunut näkemyksiä siitä, millainen käyttäytyminen on tehokasta. Näitä oletuksia ja toiminnan todellista tuloksellisuutta tarkastelemalla pyrittiin löytämään menestyvän johtajan kompetenssi- eli pätevyysalueet. Kunkin pätevyysalueen oletettiin koostuvan joukosta menestystekijöitä. Näillä tarkoitettiin perustavaa laatua olevaa ominaisuutta, joka johtaa tehokkaaseen tai korkeatasoiseen työsuoritukseen. Tämän tyyppinen ominaisuus voi olla jokin piirre, taito, minäkuva tai sosiaalinen rooli luonnehtiva ominaisuus tai omaksuttu tietoa. Työmenestystä mitattiin esimiesten, työtovereiden ja alaisten arviointien sekä työn tuloksellisuuden mukaan. Tuloksiksi saatiin 18 menestystekijää, jotka ryhmiteltiin viideksi pätevyysalueeksi:

1. **Päämääräsuuntautuneisuus:** kyky johtaa ja vaikuttaa, tehokkuussuuntautuneisuus, diagnostiset kyvyt, toiminnallisuus
2. **Johtamistaito:** itseluottamus, suullinen esitystaito, loogisuus, kokonaisvaltaisuus
3. **Inhimillisten voimavarojen kehittäminen:** sosiaalisen vallan käyttö, myönteinen ihmiskäsitys, ryhmäprosessin johtaminen, realistinen minäkuva
4. **Muiden huomioon ottaminen:** muiden kehittäminen, kyky käyttää valtaa spontaanisti ja samanarvoisesti, spontaanisuus
5. **Ryhmätoimintojen johtaminen:** itsehillintä, arviointien objektiivisuus, kestävyys ja sopeutuvaisuus

Jo 80-luvun tutkimuksissa ennustettiin tarvetta henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Johtamisen tärkeimpiä toimintoja on kulttuurin luominen organisaatioon.

Henkilöstöjohtamisen eli leadershipin merkitys korostuu johtamisessa (Honkanen 1989, 134, Schein 1985). Kehityskeskustelut nähtiin yhdeksi ratkaisuksi edistää kommunikaatiota eri ammattiryhmien välillä. Kehityskeskustelujen sisältöön kannattaa myös panostaa. Tulevaisuudessa kannattaisi tutkia myös toteutuneiden esimies-alaiskeskustelujen sisältöä (Kivimäki & Lindström 1994, 34 - 35).

Conger, Kanungo & Menon (2000) ovat tutkineet karismaattista johtajuutta ja sen positiivisia vaikutuksia. Aikaisempia tutkimuksia karismaattisesta johtajuudesta on vähän. Tutkijoiden hypoteesina oli, että karismaattinen johtaja tuottaa korkeamman tason suorituksia. Karismaattisuus on moniulokkeinen, (multiventional) ilmiö, johon myös yksilölliset tekijät vaikuttaa. Työntekijät kehittävät tunneilmastoa, ovat siis riippuvaisia johtajasta ja johtaja luo vahvuutta ja vahvuuden tunnetta työntekijöihinsä. Karismaattinen johtaja auttaa työntekijöitä sitoutumaan paremmin organisaatioon.

Palvelijajohtaja on Ollilan (2010) mukaan organisaation voimavara. Palvelijajohtajan vastakohta on pelurijohtaja. Hänelle tehtävä on astinlauta ja yhteisö väline omien päämäärien saavuttamiseen eikä pelurijohtaja ole sitoutunut kehittämään organisaatiota pidemmällä aikavälillä. Pelurijohtaja voi sekaantua omaan vauhtisokeuteensa, moraalisiin rötöksiin ja lainrikkomuksiin. Työ ei tuota sisäistä tyydytystä, alaisten kehittyminen ei kiinnosta ja ajatukset ovat vain euroissa.

Hyvin sosiaalista ihmistä ei tulisi valita Keltikangas - Järvisen (2010 57 -58) mukaan johtajaksi ainakaan kovin ”tuuliselle” paikalle. Sosiaalinen johtaja ei kykene tekemään ratkaisuja, joista muut eivät pidä. Sosiaalinen johtaja perustaa mielellään komiteoita, työryhmiä ja toimikuntia, jotka päättävät ikävistä asioista. Sosiaalinen johtaja aiheuttaa ympärilleen ”klikkejä”, joista hän hakee turvaa päätöksilleen. Hyvin sosiaaliset ihmiset ovat tutkimusten mukaan huonoja johtajia, jonka temperamenttitutkimukset ovat osoittaneet jo kahdenkymmenen vuoden ajan.

Johtamista on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Johtaminen ja esimiestyö ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena kautta aikojen. Eri tieteenalat tutkijat lähestyvät johtamista oman alansa sääntöjen ja normien kautta. Toinen kiinnos-

tuksen kohde on ollut työyhteisön kehittäminen. Pontevan (2009) mukaan henkilö, jolla on tarpeeksi tietoa organisaatiomuutokseen johtavista tekijöistä, kokee olevansa osa organisaatiota ja psykologisesti omistavansa sitä. Kejonen (2007) kuvaa tutkimuksessaan työntekijöiden perustavan puheensa työkokeemuksen logoksella, kun taas paikallisjohto suosii teknis-taloudellis-tuotannollista logosta. Tässä tutkimuksessa yhdistyy työyhteisön ja esimiestyön kehittäminen organisaation muutosvaiheessa. Tutkimuksessa on kuvattu lähiesimiesten näkemyksiä organisaation muutosvaiheesta. Sivulla 32 tarkastelen Ruohotien ja Hongan (1999) kaaviota menestyvän johtajan ominaisuuksista (kaavio on alun perin Boyatzisin vuonna 1982 julkaistusta American Management Associationin tilaamasta tutkimuksesta).

Taulukko 1 Menestyvän johtajan ominaisuuksia Boyatzisin mukaan (Ruohotie ja Honka 1999, 187).

KOMPETENSSI ALUE	ALUEEN KUVAUS	MENESTYSTEKIJÄT
Päämäärä-suuntautuneisuus	Esimies ymmärtää työnsä sarjana haasteita ja ratkaisevia ongelmia. Johtamistilanteet ovat mahdollisuuksia testata omia kykyjä, suoriutua tehtävistä ja ottaa tarvittaessa riskejä	<p>1. Tehokkuussuuntautuneisuus Pyrkimys tehdä asiat entistä paremmin, taito asettaa haasteellisia tavoitteita sekä suunnitella ja organisoida resursseja tehokkaammin.</p> <p>2. Toiminnallisuus Toimintojen alkuunpanija ja jouduttaja, taito saada asiat sujumaan, ratkaista ongelmia sekä etsiä tietoa.</p> <p>3. Diagnostiset kyvyt Omaksuttu käsitys/viitekehys siitä, miten asiat tapahtuvat: taito analysoida tilanteita.</p> <p>4. Kyky johtaa ja vaikuttaa Halu ja taito vaikuttaa toisiin ihmisiin, halu saavuttaa arvostettu asema.</p>
Johtamistaito	Esimiehen tehtävänä on aktivoida inhimilliset resurssit ja kannustaa alaisiaan	<p>1. Itseluottamus Päätäväisyys ja itsevarmuus, vahva ja myönteinen minäkuva, ja taito ilmaista itseään.</p> <p>2. Suullinen esitystaito Kyky selkeään verbaaliseen ilmaisuun ja kommunikaatioon, kielellinen esitystaito.</p> <p>3. Loogisuus Taito erottaa syyt ja seuraukset ja asettaa tapahtumat kausaaliseen järjestykseen, taito organisoida ajatuksia ja toimintoja.</p>
Inhimillisten resurssien johtaminen	Esimiehen tehtävänä on ryhmän työskentelyn koordinointi, yhteistyön virittäminen, konfliktien ratkaiseminen, kommunikaation toimivuudesta huolehtiminen, ts. inhimillisten resurssien toimivuudesta huolehtiminen	<p>1. Sosiaalisen vallan käyttö: Taito muodostaa ryhmiä ja rakentaa toimintaverkkoja.</p> <p>2. Myönteinen ihmiskäsitys Luottamus ihmiseen, taito saada puheilla ja eleillä toinen kokemaan itsensä Arvostetuksi.</p> <p>3. Ryhmäprosessin hallinta Taito saada ihmiset työskentelemään tehokkaasti ryhmässä, yhteistyötaito.</p> <p>4. Realistinen minäkuva Taito arvioida itseään ja tehdä johtopäätöksiä suhteessa muihin, omien heikkojen ja vahvojen ominaisuuksien tunteminen.</p>

Luovuus, persoonallisuus, yksilöllisyys ja siitä nouseva kyky toimia ryhmässä terveesti ovat tulevaisuuden taitoja. Kapea-alainen suorituskeskeinen ajattelutapa ei enää toimi. Ihmisen on tultava yhä enemmän subjektiksi ja uskallettava määritellä itsensä työelämän osana. Tämä edellyttää henkistä terveyttä ja selkeää käsitystä omasta identiteetistä. Mitkä ovat ne arvot, joiden vallitessa ihminen alkaa siirtyä pelkästä suorittamisesta ja virheiden välttämisestä yhä suurempaan innovatiivisuuteen ja uuden synnyttämiseen? Olisiko jo aika lopettaa ihmisen sopeuttaminen työelämään ja alkaa sopeuttamaan työelämä ihmiseen? Tämä merkitsee arvojen muuttumista ja johtamisen muuttumista. Siirrytään asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. (Hellsten, 1998, 14- 16.)

Esimiehet luovat tutkijoiden mukaan organisaation psykososiaalisen ympäristön. Esimiehiltä odotetaan luovuutta sekä heidän toivottiin edistävän työssä oppimista luomalla yhteisiä toimintamalleja (Suonsivu 2003, Narinen 2000, Mettiäinen, Laakso & Raatikainen 2003, Elo & Kiviniitty 1994). On kuitenkin muistettava, että kaikkea vastuuta ei voi kuitenkaan sysätä esimiehen harteille. Esimiehen tehtävänä on luoda työyhteisöön avoin ja oppimiselle suotuinen ilmapiiri, mutta vastuun omasta oppimisesta ja toiminnasta kantavat työntekijät itse. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi kontekstuaalisten tekijöiden merkitys on ollut yllättävän suuri. Mahdollisuudet irrottaa aikaa kehittämiselle ovat olleet työyhteisöissä rajalliset. Ideointi ja asioiden prosessointi vaatisi aikaa. Nyt tarvitaan uusia innovatiivisia kehittämismuotoja ”rajallisiin kehittämiskonteksteihin”, joissa yhdistyisi työ ja kehittäminen (Laine, 2008).

Karlöfin (1995, 114- 115) mukaan:” johtajuudesta puhutaan, kun on kyse johtamisesta, jonka organisaatiossa työskentelevät hyväksyvät. Johtajuus voidaan tiivistää seuraaviin kolmeen kohtaan: toiminnan suuntaviivojen määrittäminen, kyky saada ihmiset mukaansa ja kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajana tärkeimpänä tehtävänä on sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti sen mukaan, mitä ympäristössä tapahtuu. Strateginen johtaminen on kykyä tarkastella toimintaa pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä määrittää omalle vastuualueelleen tuon näkökulman pohjalta parhaat mahdolliset suuntaviivat. Johtajuuden tärkeimpiin välineisiin kuuluu tehokas kommunikointi, johtajan on oltava vakuuttava ja kyettävä antamaan hyvät perus-

telut päätöksille ja toiminnan suuntaviivoille. Voidaankin sanoa, että johtajuus on muuttunut markkinakeskeisemmäksi siinä mielessä, että lähtökohtana ovat yhtäältä toiminnan muutostarpeet ja toisaalta organisaation muutostarpeet”.

Johtamisajattelun taustalla on usein ihmiskäsitys, joka ohjaa johtamista. Johtamisen ihmiskäsitystä on kuvattu kappaleessa neljä. Johtamiskäsityksessä kuvataan johtajan erilaisia piirteitä, johtamiskäyttäytymistä, johtamisen tehtäviä sekä miten ja millaisiin asioihin keskitytään. Tässä tutkimuksessa painottuu ihmisläheinen johtaminen oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tässä kappaleessa kuvattiin erilaisia johtamisen teorioita ja malleja. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan muutosjohtamista.

5.2 Muutosjohtaminen

Hakkaraisen, Lonkan & Lipposen (2002, 8) mukaan: ”Maailmassa ei ole mitään niin pysyvää kuin muutos”. Toisia muutokset innostavat, toisille muutokset ovat ahdistavia. Jotta voisimme sopeutua mielekkäällä tavalla nopeasti muuttuvaan ympäristöön, joudumme hallitsemaan monenlaisia asioita sekä älyllisesti sekä tunnetasolla. Tämä edellyttää riittävän korkeatasoista koulutusta uusille sukupolville sekä jo työelämässä toimiville. Muutoksessa toimiminen edellyttää rohkeutta toimia ja pyrkiä vaikuttamaan julkisesti erilaisin menetelmin ja kannanotoin. Muutokset koskevat usein myös työnteon kulttuuristen muotojen ja työelämän henkilöstöstrategian uudistamista (Kasvio, Nakari, Kuula, Pesonen, Rajakallio & Syväne, 1994).

Tichy & Devanna (1990) kirjoittavat johtajuuden paradoksista ja muutosjohtajuudesta kirjassaan: ”The transformational leader” seuraavasti: Uuden johtajuuden ja vanhan johtajuuden väliset ristiriidat luovat dramaattisia jännitteitä. Kamppailu pysyvyyden ja muutoksen voimien välillä kuluttaa voimia. Menestyksekkäitten yritysten täytyy luoda tasapaino sopeutumisen ja pysyvyyden tarpeiden välille, sekä jännite kieltämisen ja todellisuuden välille. Vanhat johtajat ovat omistautuneet olemassa olevan organisaation säilyttämiseen, kun taas uusi johtaja on usein sitoutunut muutokseen. Muutosjohtajat ovat ”visionäärejä”, jatkuvasti uutta

luovia muutosagentteja. Muutosjohtaja toimii sosiaalisena arkkitehtina, joka saa byrokratian toimimaan. Yrityksen huipputason menestys edellyttää paljon huomion ja ajan antamista keskijohdolle, organisaation väliportaalle. Muutosjohtajaa he kuvasivat seuraavasti: muutosjohtaja pitää itseään muutosagenttina, on rohkea yksilö, he uskovat ihmisiin, heillä arvot ohjaavat johtamista ja ovat kaiken toiminnan takana. Muutosjohtaja on elämänikäinen oppija, visionääri ja hänellä on kyky käsitellä monimutkaisia asioita ja sietää hyvin epävarmuutta.

Bass (1999) vertailee tutkimuksessaan vuosikymmenien ajalta tietoutta, johtamistapoja ja johtamisen kehittymistä ja muuttumista. Johtamisessa on suuria vaihteluja liike-elämän, armeijan, sairaaloiden ja opetuksen/kasvatuksen aloilla. Bass tarjoaa kokonaisnäkemyksen siitä, mitä olemme johtamisesta oppineet ja mitä vielä on opittavaa transformaalisesta (kehittyvästä) johtamisesta työelämässä. Tiede tarvitsee kehittyäkseen lisää tietoa transformaalisesta johtamisesta ja sen ominaispiirteistä sekä transaktionaalisesta (perinteisestä) johtamista ja niiden vaikutuksesta organisaation tuloksellisuuteen.

Yhteiskunnan muuttuminen ja 90-luvun tulosjohtamisen muutokset, konkurssien, säästöjen ja saneerausten ohella ovat synnyttäneet työntekijöissä pelkoa ja epävarmuutta. Jatkuva muutostila heikentää työrauhaa ja työn hallintaa. Saarelma-Thiel (1994) on tarkastellut organisaation kriisejä. Työkriisillä on sekä inhimillinen että taloudellinen hintansa. Työpaikkatasolla on tyypillistä jähmettyminen ja jäykkyys juuri silloin kun luovuutta, mielikuvitusta ja joustavuutta eniten tarvittaisiin. Muutuskriisin seurauksena aiemmin turvallisen työyhteisön lintukotomainen ilmapiiri särkyi. Tämä luo taas uudenlaisia vaatimuksia johtotasolle. Organisaation tuen keinoja ovat tiedollinen tuki, osallistuva, taloudellinen ja psyykkis-emotionaalinen. Osallistuvan tuen tarkoituksena on lisätä henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä päätöksentekoon, ideoimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Psyykkis-emotionaalinen tuki pyrkii luomaan turvallisuuden tunnetta ja ylläpitämään jaksamista. Keskusteluun pyritään käsittelemään tilannetta ja löytämään ratkaisuja. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluu henkilöstön pitäminen ajan tasalla ja realistisen toivon ylläpitäminen. Linjajohdon tehtäviin jää henkilöstön laadun ja määrän suunnittelu, neuvottelut ja päätöksistä tiedottaminen alaisilleen kasvatusten.

Pauli Juuti (2007, 271) kuvaa muutoksen johtamista kirjassa *Ammatillinen kasvu, Professional growth seuraavasti*: Ruohotie puhuu joustavien organisaatioiden ominaisuuksista, joissa työskennellään symbolianalyttisissä tehtävissä sekä henkilöstö on sitoutunut ammatillisiin professioihin. Näissä organisaatioissa on kannustimena ammattitaito ja siinä kehittyminen sekä oman ammatillisen kunnianhimon tyydyttäminen suoritusten kautta. Joustavissa organisaatioissa työt muuttuvat hankkeiksi ja niissä kilpaillaan ja toimitaan informaation, älyn sekä ideoiden avulla. Toiminta pitää sisällään uudenlaisen urakehityksen, joka ei painota edistymistä uralla ja osaamisen kehittämistä. Joustavien urien kautta organisaatiot muokkaavat itseään muuttuviin tilanteihin sopeutumisessa. Uusiin hankkeisiin tarttuminen ja niiden onnistunut ja kunnianhimoinen työstäminen auttaa organisaatiota uudistumaan ja henkilöstöä kehittymään.

Työntekijän, miksei johtajankin odotetaan uusiutuvan koko ammatillisen elämänsä ajan. Tällöin on tarkasteltava myös niitä tekijöitä, jotka pitävät muutossykliä yllä, esimerkiksi minkälainen toimintaympäristö pitää myönteistä kehitystä yllä ja mikä sen tukahduttaa. Myönteisen kehityksen edellytyksenä ovat kognitiiviset haasteet, yhdessä tapahtuva tiedon jakaminen, tuki ja myönteinen työilmapiiri auttaa. (Isokorpi, 2003.) Argyriksen (1998) mielestä ihmiset tietävät miten hyvä organisaatio toimii käytännössä, mutta ongelmana on tavoitteiden vieminen käytäntöön. Koulutusorganisaatioissa yhtenä ongelmana on se, miten eri toimijoiden uudet ajatukset ja ideat muutetaan yhteiseksi voimavaraksi. Miten asiantuntijuutta jaetaan? Miten muutos vaikuttaa toimintaan? Jatkuva muutostila heikentää työskentelyrauhaa ja työnhallintaa. Saarelma-Thielin (1994) mukaan muutoksesta aiheutuvalla kriisillä on inhimillinen sekä taloudellinen hintansa. Työpaikkatasolla on tyypillistä jähmettyminen ja jäykkyys, juuri kun luovuutta ja joustavuutta tarvitaan. Miten työntekijät ja työyhteisö selviävät muutoksesta ja löytävät työn mielekkyyden.

Muutosvaihe tuo mukanaan aina jotakin uutta, johon on sopeuduttava. Muutoksessa eläminen on tällä hetkellä osa kuntaorganisaation sekä yritysten arkipäivää. Postmodernina aikana ihmisten työolosuhteet ja roolit vaihtuvat usein. Ihmisiltä vaaditaan tuloksellisuutta ja tiukkaa linjaa sekä toisaalta taas voimassa on pehmeät arvot. Monille ihmisille jatkuva muutos voi johtaa oman sisäisen minän

menettämiseen. Ihmisille jää roolit päälle ja he eivät löydä itseään. (Gergen 2000.) Henkilöstötilinpäätöksessä tulisikin Koivuniemen (2004) mukaan ottaa kantaa muutoksen hallintaan ja tuoda esille organisaation toimintatavat muutoksen hallintatilanteissa ja erityisesti henkilöstön tukeminen muutoksessa. Haastavan tehtävänä on osoittaa, miten organisaatio ja johtaminen ovat vastanneet muutosten asettamiin vaatimuksiin (esim. elämänhallinnan tukeminen, ihmisten johtaminen muutoksessa sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen). Hughes (1999) taas painottaa työssä oppimisen tärkeyttä ja nostaa esimiehen eräänlaiseksi fasilitaattoriksi, ”oppimisen ohjaajaksi.

Tiimijohtaminen on noussut autoritaarisen johtamisen rinnalle muutosten paineessa, jolloin työn tehokkaan organisoinnin lisäksi haetaan sosiaalista tukea ja hyväksyntää. Elovainio (1994) kuvaa tiimityötä työn motivoijana ja tukevan työssä oppimista. Tiimin oletetaan tarjoavan sosiaalisen tuen ja hyväksynnän lisäksi luovaa sitoutumista, liittymistarpeiden tyydyttämistä, tehostavan tiedon kulkua sekä lisäksi muita onnistuneen ryhmätoiminnan ominaisuuksia. Jotta tiimityöskentely voitaisiin ottaa yhdeksi toimintamalliksi, olisi tiimityöskentelystä johtamisen apuvälineenä saatava tietoa ja koulutusta, joka useimmilta esimiesasemassa olevalta puuttuu. Osallistuminen ja keskusteleminen ovat esimiehen taidollisia ”hyveitä”, joita itseään kehittävä esimies voi harjoittaa. Tiimityöskentely on paras mahdollinen tapa aloittaa ”osallistava” johtaminen. Tyytyväisyys johtamiseen lisääntyy, jos henkilöstö osallistuu päätöksentekoon. Henkilöstöllä on oltava vaikutusmahdollisuus sekä autonomiaa työssään. Tarpeellista on myös se, että tiedon kulku ja palaute koetaan avoimeksi ja riittäväksi (Stakes 1997, 43 -44).

Muutosvaiheessa henkilöstön osaaminen korostuu. Zuboff (1988) kuvasi informaatio ja teknologia yhteiskunnan johtamisen haasteita. Informaation lisääntyessä työpaikoista tulee areena, jossa informaatio sisältää älyllistä osaamista. Osaamisen laadusta muodostuu tuottavan toiminnan ydin. Johtajien kuuluu tukea älyllistä taitoperustaa. Johtajien on tunnustettava älyllisten taitojen tarpeet ja kehitettävä oppimiselle suotuisa ilmapiiri. Sitoutuminen älyllisten taitojen kehittämiseen on hankalaa, jos organisaatiossa tunnetaan tarvetta työvoiman käsikäyttämiseen. Johtajat, jotka puolustavat valtaansa, eivät jaa tietoa tai osallistu kes-

kusteluihin. Informaatio-organisaatiossa johtamisessa on tärkeä tunnistaa työntekijöiden osaamisalueet.

Tähänastinen johtamisen tutkiminen on pitkälti perustunut tiettyjen johtamismallien arvioimiseen tai kehittämiseen. Elovainion, Kivimäen & Vahteran (2002) mukaan yhdessäolojohtaminen, asiajohtaminen, tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen, laatujohtaminen, valmentava johtaminen tai tilannejohtaminen perustuvat kaikki yksittäisiin ajatuksiin siitä, mistä johtamisessa on kyse ja millaista johtaminen on, sekä millaista sen pitäisi olla. Uusimmissa eurooppalaisissa ja amerikkalaisissa tutkimuksissa on ryhdytty analysoimaan organisaation päätöksenteon ja johtamisen piirteitä. Erittäin lupaavaksi tutkimukseksi on osoittautunut päätöksenteon ja johtamisen oikeudenmukaisuuden linja, jossa painotetaan kuulluksi tulemistä. Muutoksen onnistunut läpivienti vaatii luottamusta organisaatio- sekä henkilöstötasolla. Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden tutkimus lähti liikkeelle amerikkalaisen oikeusprosessin tutkimuksesta, josta se siirtyi myös työpaikoille. Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat päätöksenteon oikeudenmukaiseksi, jos päätökset pyritään tekemään mahdollisimman puolueettomasti ja oikean tiedon perusteella. Henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti. Mahdollisuudet henkilökohtaisten etujen ajamiseksi estetään ja epäonnistuneet tai huonoiksi todetut päätökset voidaan purkaa.

Tunnetason tekijöiden vaikutus ihmisten käyttäytymiseen on useimmiten paljon suurempi kuin älylliseen ajatteluun perustuva toiminta. Tunnetason tekijät tulee huomioida myös päätöksiä tehtäessä. Päätöksenteon periaatteiden lisäksi johtamisen oikeudenmukaisuus riippuu johtajan käyttäytymisestä. Niinpä johtajat, jotka kohtelivat alaisiaan kunnioittavasti ja ystävällisesti, ja joihin alaiset luottivat, osoittautuivat tehokkaimmiksi varsinkin silloin, kun he joutuivat tekemään vaikeita ja alaisilleen epämieluisia päätöksiä. Miksi se sitten on tärkeätä ihmisille, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti? Ammatti-identiteetti muodostuu viime kädessä samaistumisesta ja sitoutumisesta johonkin ammattiryhmään, sen arvoihin ja normeihin. Itsetunto muodostuu osittain siitä, miten meitä kohdellaan eri yhteisöissä. Oikeudenmukainen kohtelu siis vaikuttaa identiteettiimme ja omanarvontunteeseemme. (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002.)

Muutokseen sisältyy aina kehittämistä ja kehittäminen sisältää osaamisen sekä valmentavan johtamisen. Åhmanin (1999) mukaan johtaminen on muuttumassa yhä enemmän valmentavaan, koko organisaation potentiaalia hyödyntävään johtamistapaan. Yksi esimiehen tehtävä onkin valmentaa ihmisiä huomaamaan erilaisia näkökantoja. Tämä asettaa uusia haasteita etenkin niille johtajille, jotka ovat tottuneet toimimaan hierarkisesti. Tämän ajan hyvin koulutetut ammattilaiset haluavat erilaista johtamista. Muuttuva maailma siis muuttaa myös johtamista. Yksi johtamisen epäonnistumiseen johtavia tekijöitä on oman uudistumiskyvyn puute. Menestyminen esimiestehtävässä vaatii oman mielen johtamista. Menestymisen perustana on pidetty milloin perimää, älykkyyttä, koulutusta tai persoonallisuutta. Viime aikoina on puhuttu paljon arvoista, optimismista, tunteälystä, itsensä arvostamisesta, itsetuntemuksesta ja yksilön muuttumisesta ja oppimisesta menestymisen edellytyksenä. Jokaisella ajalla on menestystekijänsä. Tämän ajan menestystekijät painottavat uudistumista sekä organisaatio- että yksilötasolla. Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta.

Hyvät menestyvät esimiehet ovat eniten edukseen alaistensa valmentajina. He kouluttavat, kehittävät ja jakavat tietoa alaisilleen. Valmentajajohtajuudesta on puhuttu viime vuosina paljon, ja sanottu sen olevan tulevaisuuden esimiesroolin. Tulokset osoittavat, että se on jo nyt menestyvien ja hyvien johtajien käyttäytymispiirre (Pirnes 1992, 30.)

Koulutusorganisaation muutoksessa korostuu erilaisten johtamisen lähestymistapojen lisäksi pedagoginen johtaminen. Pedagoginen johtaminen määritellään esimiehen kyvyksi ohjata työntekijöitä kohti yhteistä päämäärää. Esimiehen tehtävänä on tehdä näkyväksi yhteiset tavoitteet ja visiot.. Esimiehen tulee opettaa ymmärtämään, tulkitsemaan, keskustelemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin. Pedagogisen johtamisen kyky on ohjata tiimiä päämääräsuuntautuneesti. Pedagoginen johtaminen on sidoksissa esimiesten omaan ammatilliseen kasvuprosessiin. Pedagoginen johtaja tekee yhteistyötä muiden esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa. Esimies voittaa luottamuksen omalla toiminnallaan. Pedagoginen johtaja hallitsee prosesseja ja ymmärtää mitkä asiat liittyvät toisiinsa. Pedagogisen johtajuuden kautta erilaiset toiminta ja ajattelutavat voidaan linkittää yhteen. Pedagogi-

sen johtamisen kautta ideat ja ajatukset luodaan järkeviksi ja päämääriä palveleviksi kokonaisuuksiksi. Pedagogisen johtamisen valmiuksia tarvitaan kaikissa koulutusorganisaatioiden ammatti- ja työrooleissa opettajilla ja kouluttajilla. Yksilön pitää kyetä osaamisensa kautta avaamaan kokonaisuuksia muille toimijoille. Yksilön on kyettävä yhdistämään yhteisiä tulkintoja ja tiedon jakamista sekä vastaanottamista. Ihmisten johtamisen haasteet koskettavat esimiestä myös asiakkaita kohdatessaan sekä yhteistyökumppaneita ja vertaisia toimijoita tavatessaan. (Taipale 2004, Saari & Varis, 2007.)

Koulutusorganisaation muutosta kuvataan tässä tutkimuksessa lähinnä lähiesimiehen näkökulmasta, jotka toimivat koulutuspäällikköinä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Lähiesimiehet tarvitsevat muutosvaiheessa tukea johtamiseensa. Muutostilanteessa lähijohdon keskustelu ja neuvottelutaidot korostuvat. Uuden oppiminen ja uusiutuminen sekä tiimien johtaminen nousee lähiesimiesten tärkeiksi taidoiksi organisaation muutosvaiheessa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan oppivaa organisaatiota, joka tässä tutkimuksessa antoi viitekehyksen haastattelujen teema-alueisiin.

5.3 Oppiva organisaatio

Nikkanen & Lyytinen (1996) ovat keränneet taulukon eri tutkijoiden määritelmistä oppivasta organisaatiosta. Oppiva organisaatio on Argyriksen (1977) mukaan oppimisprosessi, jossa paljastetaan ja korjataan virheitä. Duncan & Weissin (1979) mielestä oppiva organisaatio on oppimisprosessi, jonka avulla kehitetään organisaatiota ja sen ympäristösuhteiden vuorovaikutuksen tuloksellisuudesta saamaa tietoa. Senge (1990) painottaa oppivan organisaation kehittävän kapasiteettiaan saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Organisaatiossa tuetaan yhteistoiminnalliseen oppimiseen. Organisaatiossa ei keskitytä vain säilymiseen tai sopeutuvaan oppimiseen, vaan uutta luovaan oppimiseen.

(Nikkanen & Lyytinen, 1996, 10- 11.)

Monet tutkijat eivät tee eroa organisationaalisen oppimisen ja oppivan organisaation välillä. On vaikeata sisällyttää kaikki tarkasteltavan käsitteen näkökulmat

teoreettisesti laaja-alaisen oppivan organisaatio-käsitteen alle. Oppivalle organisaatiolle on luonteenomaista sen jäsenten reflektiivinen työskentely, omista kokemuksistaan, parhaista käytänteistä sekä omasta historiastaan oppiminen. Oppiva organisaatio on kokeilunhaluinen, osallistava, tietoinen ydinosaamisestaan, sitoutunut ja vastuullinen. Oppiva organisaatio suosii ryhmätyöskentelyä, systemaattista ongelmanratkaisua, luovuutta ja on uudistusmielinen. Oppiva organisaatio toimii itseohjautuvasti, siirtää tietoa tehokkaasti koko organisaatiossa, palautteen antaminen, saaminen ja hyödyntäminen tärkeää. Oppivassa organisaatiossa on kaikki-voittaa-keskustelu-kulttuuri, toistensa auttaminen, kuuleminen, kannustava ilmapiiri sekä hierarkkinen litteys. (Nikkanen & Lyytinen 1996, 12- 13).

Moilanen (1996) avaa Sengeläistä ajatusta seuraavasti: ”There is a common sensibility uniting the disciples- the sensibility of being learners in a intrinsically interdependent world” (Senge 1990, 375). Sengeläinen käsitys oppivasta organisaatiosta lähtee viidestä perusperiaatteesta: a) systems thinking (systeemiajattelu) b) personal mastery (yksilön pätevyys) c) mental models (ajattelumallit) d) building shared vision (jaetun vision rakentaminen) e) team learning (ryhmän oppiminen). Senge kuvaa periaatteet kolmella tasolla: practices, principles sekä essences. Ensimmäinen taso kuvaa käytäntöä, toinen taso ajatuksia ja ideoita kolmas taso kuvaa periaatteen soveltamista, kun sitä on kokeiltu ja kehitetty. Uudempi Sengeläinen ajattelu lisää syvällisen oppimisen oppivan organisaation malliin. Olennaista on hänen mielestään ajattelun muutos yksilö sekä organisaatio tasolla. Muutoksen on siis tapahduttava ajattelun eikä vain toiminnan tasolla. Syvällinen oppiminen sisältää sekä ajattelun että toiminnan muutoksen. Organisaation toimintaa ohjaavat ajatukset, toimintaa tukevat teoriat, työkalut ja menetelmät sekä organisaation rakenne tukevat syvällistä oppimista (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1994).

Sengen (1990) mukaan on tärkeitä systeemiajattelussa oppia näkemään tapahtumien ja taustalla vaikuttavat tekijät. Yksilön pätevyyden kehittämisessä on tärkeitä luoda luova jännite yksilön työskentelylle sekä visiolle. Yksilön pitää myös perustaa tietonsa toiminnasta objektiivisiin havaintoihin ja tietoihin. Omien ajatusten havainnointi toiminnan yhteydessä on taito, jota pitäisi kehittää. Vuorovaikutus ja muilta kyselemisen taito on myös eduksi. Visio merkitys näkyy taas

Sengen mukaan siinä, koetaanko visio henkilökohtaisesti tarpeeksi arvokkaaksi. Yhteiseen visioon pääsemiseksi tarvitaan luova ristiriita todellisuuden ja vision välille. Yksilön pitää uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa, mahdollisuuksiinsa muuttaa maailmaa. Ryhmän oppimisessa tärkeitä on taas vuorovaikutus ja keskustelun taito, dialogi. Ryhmän kannalta tärkeitä taitoja on myös havainnointi, kysely ja yhteisen kielen merkitys ryhmän oppimiselle. Ryhmän moninaisuuden tunteminen ja hyödyntäminen on tärkeitä. Ryhmän tunteminen on tärkeitä ja sitä kautta luotettavan toiminnan rakentaminen. Ryhmän oppien ja kokemusten käyttö on myös tärkeitä. (Senge 1990.)

Moilanen (1996) kuvaa Argyristä & Schöniä (1978, 29) seuraavasti: "Organizational learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environments of the organization by detecting and correcting errors in organizational theory-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization." Argyriksen ja Schönin mukaan yksilön toiminta on järkipäistä, oman toimintansa suunnittelua sekä vastuullista toimintaa. Päämääränä yksilöllä organisaatiossa on oppiminen. Nopea ja tehokas oppija kunnioittaa asianmukaista ja luotettavaa tietoa, odottavat että heidän sanomansa otetaan todesta, antavat muille mahdollisuuden arvioida ja kritisoida tekemiään ratkaisuja. Organisaatiossa toimivat yksilöt ovat oppijoita, uuden kokeilijoita sekä ovat valmiita rakentamaan ideoitaan erilaisiksi malleiksi. Argyris tarkastelee oppimista single loop- ja double loop -oppimisen kautta ja liittyy edelliseen oppimaan oppimisen (deutero learning), joka on keino muuttaa single- loopin double-loopiksi. Single- loopissa on vain yksi palautesilmukka, joka yhdistää toiminnan tulokset organisaation strategiaan, joka on pääsääntöisesti puhtaasti tehokkuuden tavoittelua. Single- loopiin yhdistetään double- loop palautesilmukka, jossa toiminta yhdistetään arvoihin ja normeihin. Deutero- learningissä tärkeitä on se, että oppii ottamaan opikseen ja muuttamaan omaa oppimistaan. (Moilanen 1996.)

Erityisesti organisaation muutos- ja oppimistilanteissa nousevat puolustusmekanismit Argyriksen (1992) mukaan oppimista estäviksi tekijöiksi. Tyypillistä tässä "Argyriksen mallissa" on tavoitteen asettelu itsekkästä näkökulmasta, voittami-

sen tarve, kielteisten tunteiden karttaminen, rationaalisen toiminnan ja ajattelun ylikorostaminen. Asioiden perustelu ei ole tärkeää, omia näkemyksiä pidetään oikeina, vuorovaikutusta vältetään ja omat kasvot pyritään säilyttämään. Tämä taas aiheuttaa Malli 1- tason secon- loop tason käyttäytymisen yksilöissä ja -häviäjä asetelmina, mukavuudenhaluna, ryhmän jakamina harhakäsityksinä, asioiden kärjistämisenä sekä puolustavana sodankäyntinä. Organisaatiota ei ole rakennettu secon- loop tasolle. Malli 2- organisaatiotasolla taas tukee yksilön kehitystä ja oppimista. Taustalla on arvot: asianmukainen informaatio, vapaa, tietoon perustuva vuorovaikutus ja sisäinen sitoutuminen. Näin organisaation tehokkuus kasvaa, kun henkilöstö saa tukea double- loop – oppimisen suuntaan. Malli 2 on organisaation oppimista tukeva malli: asioista keskustellaan avoimesti, oletukset muutetaan, kyseenalaistetaan, itseään toteuttavat prosessit voidaan muuttaa, ryhmien sisäiset ja epäterveet suhteet voidaan parantaa, epärehellinen peli estetään. (Moilanen 1996.)

Jonesin ja Hendryn (1993) mukaan keskeisiä elementtejä erilaisissa oppivan organisaation määritelmässä on muuntaminen (transformation), muutos, osallistuminen, työskentelytavan vaihtaminen toiseksi, sopeutuminen (adapting), johtamistyyli, valtuuttaminen (delegation) sekä sitoutumisen edistäminen (Nikkanen & Lyytinen, 1996).

Työntekijän odotetaan uusiutuvan koko ammatillisen elämänkaarensa ajan. Myönteisen kehityksen edellytyksenä ovat kognitiiviset haasteet, yhdessä tapahtuva tiedon jakaminen, tuki ja myönteinen ilmapiiri (Isokorpi, 2003). Terveen ja tuottavan työyhteisön kriteerit ovat Launiksen, Kantolan, Niemelän & Engeströmin (1998) mukaan toiminta-ajatuksen selkeys, tulevaisuuden visiot, toimivat yhteistyösuhteet, ryhmätyöskentelytaidot, joustavat rakenteet ja organisaatio, tekninen uusiutumiskyky ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Holmberg (2000) taas painottaa artikkelissaan oppivan organisaation näkökulmaa seuraavasti: Oppivassa organisaatiossa toimintaa pyritään kehittämään yhdessä, yhteisten tavoitteiden kautta, innovatiivisesti ja omaa tulevaisuutta luoden. Nykyisessä muuttuneessa maailmassa haasteeksi on noussut työyhteisön innovatiivisuuden tukeminen. Työyhteisöissä kehitetään jatkuvasti uusia ideoita, uusia toimintoja ja käytänteitä (Lindström, 1996). Ongelmana työyhteisöissä on saada

toimivat ideat yhteiseen käyttöön? Tähän on mahdollisuus vastata oppivalla organisaatiosta.

Nikkasen (1996) määritelmä oppivasta organisaatiosta kohdistuu oppivan koulun käsitteeseen. Oppiva koulu on paikka, jossa kaikin keinoin pyritään relevantisti helpottamaan tiimien ja jäsentensä oppimista. Koulun tulee olla tietoinen ydinosaamisestaan ja tietoisesti muuttaa toimintatapojaan, strategiaansa, arviointiaan, kehittää toimintaansa sekä oppimisprosessiaan ja laajentaa kykyään luoda tulevaisuutta.

Oppiva koulu (Nikkanen oppivan koulun tietokartta 1996)

Ihmissuhteet

- empaattisuus, korkea sosiaalinen osaaminen
- mielipiteiden kunnioitus
- me- henki, kannustus ja tuki
- lähimmäisen rakkaus
- kannustava, hyvä esimies-alaissuhde, tasavertaisuus
- suvaitsevaisuus
- avoimuus, luottamus, dialogi

Toiminta

- ominaista suunnittelu, arviointi, ajankäytön hallinta, uudistumisha lukkuus, luovuus, joustavuus, palkitseminen, yhdessä oppiminen, toimintatavat, oppimisen tukeminen, vanhan kyseenalistaminen, uuden kokeileminen, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, aktiivisuus, sitoutuminen koulun toimintaan, laatu, ulkoiset ja sisäiset asiakkaat lähtökohtana

Ympäristö

- oppimisen edellytykset mahdollistetaan

Viestintä

- keskustelukulttuuri, tekninen osaaminen, yhteinen kieli, palautetta

- kootaan, arvioidaan, annetaan, saadaan ja kerätään
- osaamista taitotietoa tuotetaan, yhdistetään, siirretään.

Sidosryhmät

- jatkuva yhteyden pito sidosryhmiin, yhteiset edut sekä yhteiset riskit

Tavoitteet

- yhdessä oppiminen, luovuus oppimisessa, oppimista helpottamalla ja muuttamalla sekä muuntamalla
- tulevaisuuden visio yhdessä omaksi koettu
- ydinosaamisen lisääminen, tunnistaminen sekä vahvistaminen (Nikkanen & Lyytinen 1996)

Johtaminen on aina oppimista Pirnesin (1992, 153) mukaan. Kullekin johtajalle ominainen tapa oppia näkyy hänen johtamiskäyttäytymisessään. Oppimistapa säätelee myös johtajan kehittymistä johtajana. Oppiminen on prosessi, jossa ihminen luo kokemustensa perusteella käsitteitä, sääntöjä ja periaatteita ohjaamaan oppimistaan uusissa tilanteissa sekä muokkaa niitä parantaakseen niiden käyttökelpoisuutta ja tehoa.

Holmberg (2000) esitti artikkelissaan kritiikkiä organisaatiossa oppimisesta ja osallistumisesta. ”Jos olemme kiinnostuneita oppimisesta tai kannustavasta vuorovaikutuksesta organisaatiossa ja osallistuvasta työstä työelämässä, olisi viisasta suunnata katse organisaation identiteetin suunnitteluun ja löytää oppimista estävät ongelmat työyhteisöstä.” Hän kritisoi myös artikkelissaan perinteisiä konsultteja ja tieteilijöitä, jotka ovat liikaa korostaneet tutkimuksissaan ymmärtämistä, kuvailemista ja ovat erotelleet työn omasta kontekstistaan. Hänen mukaansa olisi hyväksi myös kehittää työntekijöiden korkeaa sitoutumista organisaatioon ja heidän kommunikatiivisia tapojaan työn omassa kontekstissaan. Hyvin käytännöllinen tapa on kiinnittää huomio mahdollisiin konflikteihin ja rajoituihin ihmisten välisissä monimutkaisissa suhteissa.

Saralan & Saralan (1996) mukaan oppivan organisaation tavoitteena on toiminnan kehittäminen, omien kokemusten ja tehtyjen virheiden kautta oppiminen ja organisaation toiminnan historian tutkiminen. Oppivassa organisaatiossa korostetaan uuden kokeilua, asiakkaan näkökulmaa, elinikäistä - ja yhteistoiminnallista oppimista. Muutoksilla haetaan tehokkaampaa toimintaa. Oppivassa organisaatiossa on laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen tärkeintä. Laadun- tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen on erinomainen mahdollisuus tiimioppimiseen ja koko organisaation oppimiseen.

Laadun kehittämisessä korostuu Saralan & Saralan (1996) mukaan:

- A. Tieteellinen ajattelu korostuu. Toimintaa lähestytään tutkivalla ja kokeilevalla otteella. Tässä korostuu uutta luova, expansiivinen oppiminen.
- B. Tilastomatematisista eli määrällisistä mittareista on pyritty etenemään laadullisten mittarien suunnitteluun ja hyödyntämiseen.
- C. Laatuajattelussa työntekijä on oman toimintansa paras asiantuntija. Tässä on suuria eroja työntekijöiden välillä. Onko kaikilla kykyä analysoida ja jäsentää omaa työtään. Tarvitaan osaamista oman työkuluttuuriin analysoimiseen ja työn kehittymisen historiaa sekä taustatekijöitä.
- D. Toimintaa kehitetään systemaattisesti, johdonmukaisesti yhdessä sovittujen ja opeteltujen menettelytavoin. Koulutusorganisaatiossa haasteena on opettajan yksintyöskentelyyn perustuva toimintakulttuuri.
- E. Johto on vastuussa laatupolitiikan sisällöstä, laatutavoitteista, laadun kehittämisestä sekä henkilöstön aktivoinnista. Johto on vastuussa myös koulutuksesta. Henkilöstöllä on oma vastuu oman toimintansa analysoinnista ja kehittämisestä.
- F. Laatuajattelussa tuotteiden ja palvelujen kehittäminen nähdään joukkona arvoja tuottavia prosesseja, toimintaketjuja. Johdon tehtävänä on käynnistää toimintaprosessien kehittäminen ja työntekijöillä on tehtävänä toteuttaa kehittämistyö.
- G. Laatu kustannusten korjaus ja takuukulujen lisäksi niihin liittyy tärkeä psykologinen ulottuvuus. Asiakas menettää luottamuksen tuotteen tai palvelun laatuun, eikä jatkossa ole enää asiakas.
- H. Laadukas työ sisältää työvirheiden välttämisen. Organisaation tavoitteisiin sitoutunut, valpas ja riittävillä toimintavalmiuksilla varustettu työntekijä pystyy hoitamaan työnsä virheitä välttäen.

- I. Organisaatio on olemassa tiettyä asiakasryhmää varten. Asiakastyytyväisyys nousee näin ollen suuremmaksi kuin organisaatio olemassaolo.

Jankowicz (2000) ottaa kantaa johtamiseen artikkelissaan, joka käsitteli sopeutumista organisaatioon. Tulevaisuuden johtaminen asettaa uusia vaatimuksia johtamiselle. Hänen mielestään esimiesasemassa olevien ja työntekijöiden välillä on liian suuri kuilu, joka estää työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. Esimiehen tulisi sopeutua uuteen rooliin ja asettua työntekijöiden tasolle. Työntekijöiden/yksilöiden tulisi saada tietämyksensä ja kokemuksensa käyttöön, ja yksilö tarvitsee vaikutusmahdollisuuden päätöksentekoon ja oman työnsä kehittämiseen. Tarkoituksenmukaisesti suunniteltu järjestelmä auttaa yksilöä kantamaan vastuunsa omasta tietämyksestään ja oppimisestaan. Oppivassa organisaatiossa korostuu yhdessä oppiminen yhteisten strategioiden ja visioiden kautta.

Otala (2002, 163) kuvaa kirjassaan oppivaa organisaatiota Argyriksen, Garvinin ja Petersenin mukaan seuraavasti: ”Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien ryhmien ja yksilöiden oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kykenee luomaan jatkuvan oppimisen ja kannustavan ilmapiirin, kyseenalaistavat toimintaansa, korjaavat ja uusivat toimintaansa, osaamista muokataan uuden tiedon ja näkemyksen mukaan, kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, edistää ideointia, ihmisillä on mahdollisuus kehittymiseen, jossa ihmiset oppivat yhdessä”.

Gordon & Vos (2002) mukaan ”Oppimisen vallankumous on sinusta itsestäsi kiinni”. Oppimisen etenemiseen pitää yhdistää seuraavat osat: A) Vuorovaikutteinen viestintäteknikka, B) Valitaan parhaat oppimismenetelmät, C) Järjestetään koulujen ja yritysten välistä yhteistyötä, D) Uudelleen koulutetaan opettajia, E) Tehdään elinikäisestä oppimisesta filosofia, F) Käytetään hyväksi kulttuurin vahvuuksia sekä G) Rohkaistaan oppilaita toimimaan opettajina ja oppilaina. Tähän kaikkeen tarvitaan reflektiivisiä taitoja. Mezirowin (1998) mukaan kriittinen itsereflektio merkitsee prosessia, jossa itsestään selvyyksinä pidettyjä premissien oikeutuksia ja pätevyyksiä asetetaan koetteille. Näin dialogin rooli muodostuu keskeiseksi. Dialogin kautta me pyrimme ymmärtämään, oppimaan, mikä toisten

esittämissä väitteissä on pätevää sekä yritämme saada omien väittämienne pätevyyden konsensuaalisesti toteennäytetyksi.

5.4 Muutosprosessi

Kotterin (1996) mukaan muutoksen taustavoimana toimii vahvasti ihmisten johtaminen.

1. Suurin virhe muutoksessa on liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen sekä asiassa syöksytään eteenpäin, ennen kuin on saatu johtajat ja henkilöstö ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Organisaatiota ei voi pakottaa muuttumaan. Muutoksessa tarvitaan kärsivällisyyttä. Jos muutosta johdetaan pelolla, ihmiset nousevat puolustuskannalle ja kaihautuvat omiin ”poteroihinsa”. Laatuhankkeista tulee pelkkää byrokraattista sanahelinää.
2. Pitää olla riittävän vahva ohjaava tiimi. Ohjaavalla tiimillä pitää olla johdossa vahva tuotelinjan edustaja.
3. Seuraavaksi pitää olla vahva ja järkevä visio. Vision voimalla voidaan ohjata ja koordinoita suurten ihmisjoukkojen toimintaa ja kannustaa ihmisiä toimimaan. Muutoshankkeen visio pitäisi pystyä kuvailemaan alle viidessä minuutissa henkilöstölle. Elleivät he ymmärrä eivätkä kiinnostu visiosta, niin johtaja on pulassa.
4. Virhe voi olla myös, jos visiosta viestitetään liian vähän. Ohjaava tiimi voi laatia hyvän muutosvision, mutta viestittää siitä liian vähän. Johtaja voi myös pitää monia puheita henkilöstölle, mutta henkilöstö on ihan hiljaa. Viestintä on määrällisesti liian vähäistä. Joissakin asioissa viestintään käytetään paljonkin aikaa, mutta organisaation näkyvät yksilöt toimivat vision vastaisesti. Mikään ei vaaranna muutosta enempää kuin se, että johtotasemassa olevat henkilöt toimivat toisin kuin puhuvat.
5. Virhe on myös, jos vision tiellä olevia esteitä ei poisteta. Esteenä voi olla organisaatorakenne. Pahimpia ovat esimiehet, jotka kieltäytyvät sopeutumisesta uusiin olosuhteisiin ja esittävät muutokseen nähden ristiriitaisia vaatimuksia. Hyvin aikein toimivat johtajat, jotka välttelevät esteisiin puuttumista, vievät henkilöstöltä toimintamahdollisuuden ja vaarantavat muutoksen toteutumisen.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny, jos menestyneessä uudistamishankkeessa esimiehet etsivät tapoja saavuttaa toiminnan parannuksia,

määrittää ja saavuttaa tavoitteita, palkita työntekijöitä antamalla tunnustuksia, ylennyksiä tai rahaa.

7. Virhe on myös, jos voitto julistetaan liian varhain. Uudet toiminta- ja lähestymistavat ovat alttiita häiriöille ja taantumukselle. Muutosten juurtuminen vie organisaatiossa kolmesta viiteen vuoteen. Sodankäynti muutosten käynnistäjien sekä omaa etujaan ajavien muutoksen vastustajien kanssa on ohi, jos voitto julistetaan liian varhain. Heille se on merkki siitä, että sota on ohi ja joukot voidaan kotiuttaa. Uupuneet joukot uskottelevat itselleen, että he voittivat. Kotiin palattuaan he eivät enää halua palata rintamalle, muutos pysähtyy ja perinteet valtaavat alaa.
8. Viimeisin virhe on, että muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin. Seuraava esimiessukupolvi on sisäistettävä uusi lähestymistapa. Yksi huonosti valittu uusi johtaja saattaa tehdä tyhjäksi vuosikymmenten työn. Älykkäät ihmiset menettelevät väärin, jos jättävät kulttuurin huomiotta. Taloudellisesti ajattelevat talousasiantuntijat ja analyyttisesti ajattelevat insinöörit saattavat pitää sosiaalisia normeja ja arvoja liian pehmeinä. Niinpä he jättävät kulttuurin huomiotta, ja kärsivät siitä. Useimpien meistä on parasta opetella selviytymään muutoksista, kehittämään johtajuustaitojamme ja auttamaan organisaatiota uudistumisprosessissa.

Muutostilanteet Laineen (2010) mukaan kuormittavat hyvinvointia monesta eri näkökulmasta. Muutosta toteutetaan usein rinnan perustehtävän kanssa ja vaativat energiaa kiireellisessä työelämässä. Muutostilanteen johtaminen on aivan eri asia kuin johtaa paineettomassa tilanteessa, jossa ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan. Tavallisia muutostilanteita työelämässä on:

- A. Voimakkaan kasvun vaihe: Toiminta laajenee, uutta henkilöstöä ja kapasiteettia hankitaan. Toiminta ei muutu laadullisesti, toiminnan laajeneminen tuo muospaineita. Organisaation tunnelma on innokas, touhukas ja kiireinen, Kehittämiseen ei jää aikaa ja hyvinvoinnista huolehtiminen jää aikapulan ja kiireen alle.
- B. Voimakkaan supistamisen vaihe, "down sizing": toimintoja ajetaan alas ja henkilöstöä vähennetään. Tähän muutostilanteeseen liittyy säästötoimet ja kustannustehokkaan kulttuurin sisäänajo. Organisaation tunnelma on pelokas ja alakuloinen. Samaa työtä tehdään entistä pienemmällä väkimmäällä. Epävarmuus tulevaisuudesta pelottaa ja perusturvallisuuden tunne katoaa. Irtisanomiset ovat uhkana ja muutoksen johtamisella haetaan keinoja juuri näiden kriisitilanteiden ratkaisemiseksi. Tiedotus, jatkuva dialogi ja muutostuki korostuvat.

- C. Organisaationrakenteen ja – kulttuurin muutokset: Kun organisaation toimintastrategiaa muutetaan, sitä halutaan tukea rakenteen muutoksilla. Kun kulttuuria halutaan muuttaa, sitä tuetaan rakenteen ja avainhenkilöiden muutoksilla. Merkittävät avainhenkilömuutokset ovat muutoksen keskeinen tekijä. Avainhenkilön (lähiesimiehen) muuttuminen on yksilön kannalta suuri murrostekijä ja muuttaa oleellisesti toimintakulttuuria suuntaan, jossa sopeutuminen vaikeutuu. Julkishallinnon puolella rakenteellisia muutoksia ovat siirtymiset alueellisiin palvelulaitoksiin, toimintojen keskittäminen, toimintojen ulkoistaminen ja siirtyminen liikelaitosajatteluun.
- D. Fuusiotilanne ja kulttuurin kohtaaminen: muutospaineet ovat läsnä muutostilanteessa kun kaksi erilaista yrityskulttuuria yritetään saada toimimaan samojen pelisääntöjen mukaan. Varsinkin jos toinen organisaatio on pienempi kuin toinen. Pientä organisaatiota hämmentää suuren organisaation jähmeys ja byrokraattisuus ja vaarana on, että pienen organisaation positiiviset piirteet hävitetään.
- E. Uusien toimintatapojen ja käyttäytymismuutosten aikaansaaminen: Uusi teknologia tai järjestelmä voi muuttaa radikaalistikin käyttäytymistä. Toimintatapamuutoksia voidaan tavoitella ilman järjestelmiä tai teknologiaa, voidaan pyrkiä laadun tai prosessien kehittämisen yhteydessä soveltamaan uusia tehokkaampia toimintatapoja, saamaan aikaan kustannuksia säästäviä arkikäyttäytymistä. Voidaan myös keskittyä yksilölähtöiseen kehittämiseen, kuten johtamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Jos näitä ei ole tuettu järjestelmien tai teknologian kautta ne jäävät usein toteuttamatta.
- F. Monikerroksisessa muutoksessa nämä kaikki edellä mainitut muutostilanteet esiintyvät kaikki yhdessä. Fuusio tuo mukanaan uudet avainhenkilöt ja rakenteet. Päällekkäisiä toimintoja joudutaan purkamaan ja saneeraamaan. Samaan aikaan etsitään uutta yhteistä yrityskulttuuria. Mitä enemmän muutoksessa on ”kerroksia” sen vaikeampaa se on ”hallinnan” näkökulmasta. Kulttuurimuutokset ovat joidenkin teoreetikkojen mielestä mahdottomia. Voimme muuttaa pelkästään toimintatapoja ja rakenteita. Uudet tavat toimia uusissa rakenteissa muokkaavat kulttuuria. Pitää kuitenkin muistaa muutoksen positiivinen vaikutus. Muutos ja vaihtelu motivoivat ja voivat jopa lisätä työhyvinvointia.

Otala (2002) nostaa elinikäisen oppimisen yksilön turvaksi muutoksessa. Elinikäistä oppimista käsitellään UNESCO:n keskipitkän aikavälin (5-vuotis-

)suunnitelmassa sekä OECD:n ministerikokouksissa. ERT, European Roundtable of industrialists, Euroopan suuryritysten pääjohtajien järjestö korostaa elinikäistä oppimista kilpailukyvyn yhteydessä, The Royal Society for the Engagement of Arts- Ison-Britannian kuninkaallinen tiede- tuotanto- ja kauppayhdistys julisti oppimiskampanjassaan Ison-Britannian oppivaksi yhteiskunnaksi, jossa jokainen osallistuu elinikäiseen oppimiseen ja koulutukseen. Työntekijää kannustetaan investoimaan henkilöstönsä kehittämiseen, kehitystä tuetaan rahoittamalla konsulttiapua, aikuisopiskelijoiden neuvonta ja tukipalveluja kehitetään, opiskelumahdollisuuksia ja näyttötutkintoja kehitetään ja monipuolistetaan. Suomessa 1997 ilmestyi elinikäisen oppimisen strategia. Oppimisen-ilo -mietintö sisältää a) persoonallisuuden kehityksen tukemisen b) demokraattisten arvojen vahvistamisen c) toimivien yhteisöjen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ylläpitämisen d) innovaatioiden, tuottavuuden ja kansallisen kilpailukyvyn edistämisen. Elinikäinen oppiminen kehittää yksilön osaamista koko elämän ajan. Osaaminen tarkoittaa ihmisen koko pätevyyttä ja osaamispotentiaalia. Elinikäinen oppiminen ei ole vain tietojen ja taitojen karttumista. Elinikäinen oppiminen sisältää muodollisen koulutuksen ja kaikenlaisen muun oppimisen, on yksilön jatkuva kehitysprosessi, antaa valmiudet elää muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa sekä selvitä yhteiskunnan ja työelämän muutoksista. (Ojala, 2002.)

Mitä suurempi organisaatio on onnellisuutta tutkineen Professori Markku Ojasen (2007) mukaan, sen vaikeampi on hallita sen psykopaattisia piirteitä. Monopoli-asema nostaa esiin psykopaattiset piirteet. Ensimmäinen askel olisi rajoittaa lailla suurten organisaatioiden synty. Hyvän organisaation piirre on itseensä kohdistuvan kritiikin salliminen. Jos organisaatio kieltää työntekijöiltään puhumasta totuutta, vaikeudet pahenevat entisestään. Hyvä organisaatio myös jalkauttaa johtajansa tutustumaan perustyöhön. Jopa ylimmän johdon on perehdyttävä asiaan. Lisäksi organisaation on annettava ammattijärjestöille tarpeellinen tieto ja tuki. Organisaation on otettava toimintaan liittyvät valitukset vakavasti. Organisaation tärkein hyve on oikeudenmukaisuus. Jos oikeudenmukaisuutta vastaan jatkuvasti rikotaan, on se organisaatiolle tuhoisaa. Toinen hyve on totuus. Kolmas hyve on yksinkertaisuus. Monimutkaiset rakenteet, suunnitelmat ja hallintomallit johtavat liian byrokraattiseen toimintakulttuuriin. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta kokemus riistettynä olemisesta on tuhoisaa. Yhteinen kokemus

työyhteisössä auttaa kestäämään asioita, jos taas kokemuksen kanssa on yksin ja alistunut, se johtaa lamaantumiseen. Työelämämme elää Ruoholinnan (2000, 159) mukaan vahvaa muutosta. Osaamisvaateet ovat kasvaneet, teknologian kehittyminen tuo omat mullistuksensa työhön sekä lisäksi työhön tuovat omat haasteensa erilaiset ihmiset ja heidän muuttuva käytöksensä. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamista, tutkimustehtävää, tutkimukseen osallistujia, tutkimukseen osallistuvaa ammatillista koulutusta tutkimuksen kontekstina sekä tutkimusstrategiaa, aineiston hankintaa, analyysia ja tutkijan roolia.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Seuraavissa kappaleissa olen kuvannut tutkimusprosessia. Kappaleessa yksi kuvaan tutkimustehtävää. Kappaleessa kaksi kuvataan tutkimukseen osallistujia. Kappaleessa kolme käsitellään ammatillista koulutusta tutkimuksen kontekstina sekä kappaleessa neljä kerrotaan tutkimusstrategiasta. Kappaleessa viisi on käsitelty aineiston hankintaa, analyysivaiheen kuvaus ja sivutaan tutkijan roolia. Luotettavuuden arviointia on kuvattu pohdintaosuudessa tutkimuksen lopussa.

6.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tehtävänä oli tutkia lähiesimiesten näkemyksiä koulutusorganisaation muutosvaiheesta. Haastattelujen pohjana käytettiin Saralan & Saralan (1996) oppivan organisaation mallia. Tutkija oli muokannut oppivan organisaation kehittämisen mallin tutkittavaan organisaatioon 2006. Tutkijan 2006- 2008 tekemien havaintojen pohjalta organisaation keskeinen kehittäminen tulisi kohdistaa lähijohtamisen kehittämiseen. Haastattelujen rungon pohjana toimivat oppivan organisaation keskeiset sisällöt:

1. Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti
2. Työkulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen
3. Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen
4. Oppimisen edistäminen
5. Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja lisätä tietoisuutta johtamisen ilmiöstä sekä organisaatioissa tapahtuvista muutosten vaikutuksista johtamiseen, lähiesimiestyöhön. Tarkoituksena oli saavuttaa tutkimuksellista tietoa sisällöllisesti ja laadullisesti lähiesimiesten erilaisista näkemyksistä omasta tulevaisuudestaan, työkulttuuristaan, laadun ja prosessien kehittämisestä, oppimisen edistämisestä sekä kehittämistoimista omassa organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli,

että lähiesimiehet oppisivat kehittämään omaa toimintaansa sekä tulisivat tietoiseksi johtamisen tärkeydestä myös laadullisesta näkökulmasta. Tutkimuksen aineiston hankintatapa haluttiin kohdistaa vain lähijohtajiin eikä henkilöstöä otettu mukaan tutkimukseen. Henkilöstön mukaanotto tutkimukseen tulee ajankoh- taiseksi, jos tutkimus poikii jatkotutkimuksen.

6.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistujat ovat erään ammatillisen koulutusorganisaation eri yksikköjen koulutuspäälliköitä eri paikkakunnilta. Haastateltavia lähiesimiehiä oli yhteensä viisi esimestä ja dataa näistä haastatteluista kertyi yhteensä 120 A4 liuskaa. Lähiesimiesten taustat olivat hyvinkin erilaisia. Joillakin oli johtamisen opintoja sisältynyt ammattikorkeakoulukoulutukseen. Muutamalla oli johtamisen erikoisammattitutkinto ammattitutkinnon lisäksi suoritettu. Kahdella tutkimukseen osallistuvalla lähiesimiehellä oli yliopistotutkinto, johon ei sisältynyt johtamisen opintoja. Muutamalla haastateltavalla ei ollut johtamisen opintoja lainkaan. Yhteistä kaikille haastateltaville oli opettajan kokemus ennen lähiesimieheksi siirtymistä. Joillakin esimies- opettaja kokemuksesta oli useita vuosia. Ikäjakauma haastateltavilla oli 30 - 50 vuotta. Lähijohtajien osastot vaihtelivat suuresti toisistaan. Joillakin lähiesimiehillä oli jopa kaksinkertainen henkilökuntamäärä johdettavanaan verrattuna jonkun toisen lähiesimiehen toimialaan. Tutkimukseen osallistui sekä nuoriso- että aikuiskoulutuksen yksikköön kuuluvia koulutuspäälliköitä. Joillakin lähiesimiehillä oli myös yksikköjä johdettavanaan eri paikkakunnilla, joten tehtävänkuva sisälsi matkustusta eri toimialojen välillä useita kertoja viikossa tai kuukaudessa.

6.3 Ammatillinen koulutus tutkimuksen kontekstina

Opetusministeriön (2006) lanseeraamassa ammattiopistostrategiassa tavoitteena oli muodostaa riittävän vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta ammatillisen koulutuksen järjestäjille. Tavoitteena oli koulutuksen vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisääminen sekä työvoiman saatavuuden turvaaminen. Lisäksi oli

tavoitteena kehittää koulutuspalvelujen työelämävastaavuutta. Asiakassuuntautuneisuuden parantaminen sekä koulutuksen laadun kehittäminen ja varmistaminen oli keskeisiä tavoitteita sekä lisäksi tutkintojen suoritusaikojen lyhentäminen, elinikäisen oppimisen edellytysten vahvistaminen. Yksilöllisiin osaamistarpeisiin vastaaminen tulee tärkeäksi koulutuksen kehittämistyössä. Koulutuksessa tulisi huomioida myös syrjäytymisen ehkäiseminen, koulutuksen saavuttavuuden turvaaminen sekä työelämän palvelu- ja kehittämistoiminnan vahvistaminen. Ammatillisen koulutuksen organisointi ammattiopistoiksi luo taloudellisen toimintaperustan ja parantaa mahdollisuutta kohdentaa voimavaroja joustavasti ja kustannustehokkaasti. Ammattiopistoista tulee ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen ohella entistä merkittävämpiä alueellisia toimijoita.

Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneet ammattiopistot yhdistettiin yhtenäiseksi koulutusorganisaatioksi vajaa vuosi ennen haastattelujen ajankohtaa. Uudessa organisaatiossa oli toimittu noin yhdeksän kuukautta ennen lähiesimiesten haastatteluja. Tutkimukseen osallistuneissa koulutusorganisaatioissa ennen yhdistymistä oli tapahtunut 2000-luvulla muutamia keskeisiä organisaatiomuutoksia. Opetusministeriön laatimassa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa tuotiin esille ammatillisen koulutuksen palvelukyvyyn vahvistaminen. Edellytyksenä oli koulutuksen järjestäjien kokonaisstrategia. Kokonaisstrategiassa toimintaprosesseja sekä koulutus ja kehittämispalveluja kehitetään ja toteutetaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta (Opetusministeriö 2007c, 23).

6.4 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat kuvattiin tutkimusraportin alussa. Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa mahdollisti tutkittavien elämämaailman ymmärtämisen. Laadullinen tutkimus on Eskolan ja Suorannan (1999, 25 - 26) mukaan syntynyt eri ajattelun suuntauksista ja tutkimusstrategioista. Laadullisen tutkimuksen ideat ovat eurooppalaisesta ajattelusta, fenomenologiassa ja hermeneutiikassa. Laadullinen tutkimus asettuu Denzin & Lincolnin (2000) mukaan tutkijaa ympäröivään todellisuuteen ja toimintaan. Se sisältää tulkintoja ja käsityksiä sekä käytäntöjä. Tavoitteena on ymmärtää ympäröivää

maailmaa. Laadulliset tutkijat korostavat tutkimuksen arvosidonnaisuutta. Tutkijat etsivät erilaisia sosiaalisia kokemuksia, miten ne muodostuvat ja miten ne saavat merkityksen.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin koulutusorganisaation lähiesimiesten näkemyksiä organisaatiomuutoksesta. Tutkimus on ammatillinen lisensiaattitutkimus, joten lähiesimiesten näkemyksiä organisaatiomuutoksesta oli relevanttia tutkia. Seuraavassa kappaleessa käsitellään aineiston hankintaa, analyysivaihetta ja tutkijan roolia.

6.5 Aineiston hankinta, analyysi ja tutkijan rooli

Tutkimuksen aineisto hankittiin vuoden 2010 syksyllä teemahaastatteluin. Tutkitavat teemat muodostivat haastattelurungon, jonka mukaan haastattelut etenivät. Kvale (1991) kuvaa haastattelijaa kaivosmieheksi, joka kaivaa löytäen arvokasta metallia. Tässä mielikuvassa metalli kuvaa tietoa. Jotkut kaivosmiehet etsivät puolueetonta tietoa, tosiasioita, joita voivat ilmaista määrällisesti. Toiset taas etsivät olemassa olevasta tiedonjyväsiä - kultahippuja. Haastattelija kaivaa tiedonjyväsiä haastateltavan kokemuksesta tuhrimatta sitä millään johdattelevilla kysymyksillä. Haastattelututkimusta tekeviä ”repii” haastateltavan tietoisesta kokemuksesta ”pintakerrosta”, terapeutin haastattelija louhii syvempiä kerroksia.

Tutkimusaineisto muodostui teemahaastatteluista. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Kysymyksessä on tällöin tutkimusteemojen ohjaama haastattelu, kuten tässäkin tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2002, 86, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 195). Aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Teemat tulevat teoriasta ja ovat siksi teorian ohjaama analyysi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistettynä tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. Tällöin on tärkeä pohtia aineiston eli korpuksen rajausta siten, että sen analysointi on mielekästä ja järkevää (Eskola & Suoranta 2001, 19). Tässä tutkimuksessa haastattelun runko muodostettiin oppivan organisaation kysymysten ja käsitteiden kautta. Analysointi toteutettiin järjestelmällisesti teema-alueiden mukaan. Metsämuuronen (2003, 198) kuvaa sisällön analyysiä Syrjäläisen mallin mukaan seuraavasti:

- A. Analyysivaiheessa tutkijan ”herkistyminen”, joka edellyttää oman aineiston perinpohjaista tuntemusta
- B. Aineiston sisäistäminen ja konkretisointi oleellista
- C. Aineiston karkea luokittelu, keskeiset luokat/teemat
- D. Tutkimustehtävän täsmennys sekä käsitysten/näkemyksen täsmennys tärkeässä roolissa
- E. Ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen, poikkeusten toteaminen sekä luokittelu
- F. Johtopäätökset ja tulkinta eli analyysin tulos siirretään laajempaan tarkastelukehikkoon

Tässä tutkimuksessa analyysivaiheessa noudatettiin kuvattua järjestystä.

Haastattelu on kahden henkilön vuorovaikutustilanne, jossa tutkijan tehtävänä on omalla toiminnallaan edistää keskustelua. Tutkimuksen tavoitteena on saada oikeata tietoa. Tutkijan on huomioitava, että haastateltava voi puhua muunneltua totuutta, hän voi kokea haastattelun urkkimiseksi ja päättää olla kertomatta tutkijalle kaikkia seikkoja. Myös tutkija voi menetellä niin, että kuulee haastattelussa vain ne asiat, jotka haluaa kuulla. Haastattelu on puutteistaan huolimatta tehokas tiedonhankinta tapa. Tutkija voi tarkentaa haastattelun aikana esiin tulevia uusia tietoja ja näkökulmia. Haastattelu vaatii haastattelijalta eläytymiskykyä. Haastateltava voi olla johtaja tai työntekijä, joten on eläydyttävä haastateltavan asemaan ja tehtävään (Järvinen & Järvinen, 2004, 147). Tässä tutkimuksessa tutkijan oli helppo eläytyä haastateltavan asemaan, koska tunsikin kontekstin jossa

haastateltavat toimivat, vaikka ei haastateltavia tuntenutkaan. Johtajuudesta oli tutkijalla myös monen vuoden teoreettinen oppimisen kokemus.

Haastattelija ja haastateltava ovat haastattelutilanteessa tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Silloin kun haemme tietoa toisen ihmisen ajattelusta, on prosessissa mukana koko ajan myös oma tietoisuutemme, jonka rakenteet heijastuvat siihen, miten toisen ilmaisia tulkitsemme. Intersubjektiivinen luottamus edellyttää, että haastattelija tiedostaa omat näkemyksensä ja lähtökohtansa. Tällöin hän voi arvioida niiden vaikutusta haastateltavan ilmauksiin. Intersubjektiivinen luottamus edellyttää myös, että haastattelija ensisijaisesti kuuntelee, mitä haastateltava sanoo. Hänen tulisi olla aktiivinen kuuntelija, joka tekee seuraavat kysymyksensä pikemminkin haastateltavan antamien johtolankojen, kuin omien ennakkosuunnitelmien mukaisesti. Intersubjektiivisuuden edellytyksenä voidaan myös pitää sitä, että haastateltava luottaa haastattelijaansa. Vuorovaikutuksen heidän välillään tulee olla keskustelua, ei kuulustelua. (Syrjälä, Aho-nen, Syrjäläinen & Saari 1994, 136- 137.) Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa tutkittavissa oli yhteinen piirre, he olivat hyvin avoimia ja luottavaisen oloisia haastattelutilanteessa. Teema-alueet oli myös muokattu hyvin positiivisista aihe-alueista, joka varmasti auttoi tutkittavia rentoutumaan tutkimuksen teemojen äärelle.

Tutkimuksen teemat koostuvat seuraavista aihealueista:

KUVIO 1 Oppiva organisaatio (mukaillen Sarala & Sarala, 1996)



Tutkijana olen miettinyt kyseisiä teema-alueita syvällisesti. Vaikka teema-alueet olivat laajat, en halunnut rajata niitä. Joissakin osioissa oli päällekkäisyyttä, mutta olen pyrkinyt tarkastelemaan ko. teema-alueita eri näkökulmasta analyysivaiheessa. Kyseiset teema-alueet ja kysymyspatteristo oli muodostettu Moilasen (1996) käyttämistä kysymyksistä omassa tutkimuksessaan.

7 TUTKIMUKSEN KUVAUS

7.1 Tosiasioiden tunnistaminen sekä oman tulevaisuuden luonti

7.1.1 NT1A Nykyhetken kuvaaminen organisaatiossa

Kaikki haastateltavat lähiesimiehet suhtautuivat hyvin positiivisesti koko muutokseen organisaatiossa. Jotkut haastateltavat kuvasivat nykyhetkeä paikoitellen hyvinkin ”sekavaksi” sekä järjestelmää ”byrokraattiseksi systeemiksi”, mutta ymmärsivät sen kuitenkin johtuvan tuoreesta organisaatiomuutoksesta ja sen tuomista haasteista. Hienoa ja positiivista on ollut se, että lähiesimiehet ovat kokeneet saavansa tukea kollegoiltaan sekä osa haastateltavista myös henkilöstöltään. Osa haastateltavista nosti henkilöstönsä osaamisen sekä innostumisen yhdeksi onnistuneen muutoksen mahdollistajaksi. Haastateltavat osasivat arvostaa oman yksikkönsä opettajien asiantuntijuutta ja mukana oloa muutosprosessissa. Ristiriitaisena koettiin henkilöstön eli opettajien osaamisen käyttö. Opettajilla on erilaista osaamista myös muutosvaiheessa toimimisesta, mutta miten lähiesimies kykenee osaamisen hyödyntämään muutostilanteessa, koettiin selkeästi ongelmaksi.

NTIAd ” Hieno ja positiivinen juonne tässä vuodessa olen huomannut alusta asti, ettei ole yksin tarvinnut ihmetellä. Kollegat aikaisemmasta organisaatiosta ovat olleet tukena. Palaset ovat löytäneet paikkansa. Tarkastelen vahvasti koulutuksen näkökulmasta muutosta. Oma osasto on hyvä kokonaisuus. Opettajat ovat tosi rautaisia alan asiantuntijoita, innostuneita työstänsä. Ovat lähteneet täydellä hengellä luomaan uutta organisaatiota. Hurja osa tehokkaasta työstä ajasta vain menee autossa istumiseen matkustaessa eri yksiköiden välillä. Minulla on maantieteellisesti laaja-alainen toiminta-alue. Olen kuitenkin tietoisesti halunnut olla läsnä kasvatusten, oppia tuntemaan ihmisiä sekä olemaan tavoitettavissa. Vuosikalenteri täyttyy jos jonkinlaisista kehittämisryhmistä ja johdon seminaareista, koulutuspäivistä. Toivottavasti se tästä tasaantuu.”

NTIAe ”Kun on yhdistetty monta eri organisaatiota, ollaan lähdetty luomaan uutta muutosprosessin myötä. Paljon on ihan perusratkaisuja tehty ja perusongelmia ratkaistu. Moni asia nousee esiin, vasta kun tulee ongelma, joka pitää ratkaista. Täällä on paljon ihmisillä

uusia tehtäviä ja vastuualueita.”

NT1Aa ”Jos ajatellaan koko organisaatiota, täällä on ehkä jonkun verran sekava tilanne. Aika paljon on epäselvää ja tulee kauhea määrä uusia ohjeita, mitä ei pysty heti sisäistämään. Minulla on varmaan paljon sekavampi olo, kuin mitä koko organisaatiota ajatellen on. Sanotaan, että nyt on sellainen nykyhetki, että jonkin verran raunioita on raivattu ja tavallaan, ehkä uutta pohjaa luotu. Voisi sanoa, että suunta on eteenpäin”

NT1Ab ” Aikamoiseen byrokraattiseen systeemiin ollaan menty. Paljon on tullut ohjeita ja niiden sisäistämiseen on mennyt aikaa. Melkoisessa muutosmyllerryksessä on oltu. Vähän on sellaista haipakkaa ollut. Vielä en ole missään aikataulussa jäljessä. Meillä on aika pieni koulutusala, niin se pysyy hallinnassa paremmin. Mä haltsaan kyllä tämän. Se mitä tulee muualta, se tulee vyörymällä. Aikatauluisa ollaan ehkä myöhässä tietyissä asioissa koko organisaatiota ajatellen.”

Haastateltavilla esimiehillä, joilla oli jo aikaisempaa esimieskokemusta jossakin toisessa organisaatiossa tai yksikössä, luottivat selvästi enemmän osaamiseensa, kuin esimiehet, jotka olivat uusia tehtävässään. Luottaminen omaan osaamiseen ja selviytymiseen tehtävässä auttoi jaksamaan. Kollegatuki ja henkilöstöltä tuleva tuki oli eri yksiköissä laadultaan eritasoista ja oli eri tavoin aistittavissa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan oman osaamisen kuvailua.

7.1.2 NT1B Oman osaamisen kuvailu

Yhdeksi selkeäksi vahvuudeksi nousi aikaisempi kokemus esimiestyöstä sekä esimieskoulutus. Muutamalla haastateltavalla ei ollut kokemusta esimiestyössä toimimisesta eikä koulutustakaan esimiestyöhön. Se nähtiin selkeästi puutteeksi. Jotkut haastateltavista eivät pitäneet aikaisemmin saamaansa esimieskoulutusta kovinkaan laadukkaana, vaan nostivat keskeiseksi osaamisensa mahdollistajaksi kokemuksen aikaisemmasta esimiestyöstä. Esimiehen vahvana puolena koettiin myös johdettavan alan asiantuntemus sekä opettajan työn tuntemus. Lähiesimiestyössä nämä nousevat tärkeiksi taidoiksi osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Muutamat haastateltavista painottivat lähiesimiehen roolia auttajana, ohjaajana ja valmentajana. Kehittämistyö ja talousosaaminen olivat uutta osalle

haastateltavista. Talousosaamiseen toivottiin henkilöä, asiantuntijaa, jonka kanssa pohditaan syvällisemmin taloutta. Talousosaaminen nähtiin yhtenä opittavana taitona joka kehittää loogista ajattelua. Osa haastateltavista painotti talousosaamista, osa esimiesosaamista sekä osa pedagogista osaamista. Keskeiseksi näistä kaikista osaamisen alue nousi esimiesosaamisen kehittäminen tärkeimmäksi osaalueeksi. Suora esimiestyö oli kaikkien haastateltavien mielestä varsin haastavaa juuri muutosvaiheessa. Suoraan esimiestyöhön juuri kollegan antama tuki koettiin hyvin tärkeäksi.

NT1Ba ”Esimiehenä olen ihan uusi, et sitä kokemusta minulla ei ole yhtään. Lähinnä tiimin vetäjän roolissa olen ollut, sellaista kokemusta minulla on. Valtavasti on ollut oppimista, työehtosopimuksista lähtien. Paljon opittavaa, yritän olla armollinen itselleni.”

NT1Bb ”Kaikki vanha osaaminen seuraa aina mukana. En ole paljoakaan ollut opetustehtävissä, lähinnä hallinnollisissa töissä pääasiassa. Fokus on tällä hetkellä oman osaston kehittämisen ja pedagogian kannalla. Se on olennainen muutos aikaisempaan osaamiseen. Nyt on tullut talousosaaminen, suora esimiestyö uusina haasteina. Oman osaston budjettivastuu on kaiken kaikkiaan kouriintuntuvin haaste. Tämä on varmaankin sitä jatkuvaa oppimista tästä eteenpäin asia kerrallaan ja sillä ajatuksella, että koskaan ei ole millään tavalla valmis ja tässä on vanhemmat kollegat ympärillä, jotka toivottavasti hieman vahtivat perään ja joiden kanssa sitä omaa osaamistaan voi jakaa. Tässä on semmonen hieno ja positiivinen juonne tässä vuodessa ollut, olen huomannut, ettei ole yksin tarvinnut ihmetellä”.

Ongelmana nähtiin selkeästi toiminnan kehittämisen kannalta oman opettajakokemuksen puute. Tutkittavilla, joilla ei ollut opettajana toimimisen kokemusta, kokivat sen olevan puute toiminnan kehittämisen kannalta laadullisesta näkökulmasta. Pedagogisen johtamisen edellytyksenä pedagoginen koulutus on aina etu tutkijan mielestä laadun näkökulmasta. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan omaan työhön vaikuttamista.

7.1.3 NT1C Omaan työhön vaikuttaminen

Haastateltavat kokivat hyvin eri tavalla työhön vaikuttamisensa. Joillakin esimiehillä oli mielestään hyvinkin vapaat kädet oman työnsä suunnitteluun sekä kokivat saavansa vapaasti toimia työtehtävässään itsenäisesti. Osa haastateltavista koki taas olevansa hyvinkin ristiriitaisessa tilanteessa selkeästi omaan työhönsä vaikuttavista asioista. Joihinkin asioihin pystyi itse vaikuttamaan ja jotkut asiat vaan ”vyöryivät ylhäältä alaspäin”. Koko organisaatiota koskevat ”pelisäännöt” olivat kaikkien tiedossa, niiden soveltaminen omalle alalle ja omaan toimintaan jäi lähiesimiehen tehtäväksi.

NT1Ca ” Jos ei minulla, niin kenellä sitten. Kyllä ja on aina ollut. Olen kokenut sen vahvuutena ja eteenpäin vievänä voimana. Sen työn on voinut tehdä itsensä näköiseksi. Se on ollut kiinnostavaa ja haastavaa. Tänä vuonna on ollut sellaista kalenterintäytettä, mihin ei ole voinut itse vaikuttaa, muuta kuin miettimällä sitä osallistumisen astetta. Periaatteessa on oltava kaikessa mukana. Vähän se luo sellaista ristiriitaa, että voiko oikeasti vaikuttaa, mutta edelleen vahvasti, koska se on omissa näpeissä, se osallistuminen.”

NT1Cc ”Pystyn tällä hetkellä vaikuttamaan siihen kuinka olen töissä. Tulenko 08.00 vai puolelta, lähdenkö 17.00. Tällä hetkellä on niin, että niitä asioita vyöryy vaan. Vähän on sellainen tilanne, ettei kauheasti pysty vaikuttamaan. Ehkä tätä kannattaa kysyä ensi keväänä, olenko pystynyt vaikuttamaan. Jokainen pystyy tunnustamaan, ettei tässä paljon vaikuteta, vaan koetetaan pysyä vauhdissa. Työt on vaan tehtävä.”

NT1Ce ” Mulla on todella paljon mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhöni. Hyvin oman tien kulkija olen ollut. Meillä on tietty hierarkisuus, niin mä välillä unohdan, mistä kaikista asioista mun pitää tiedottaa mun esimiestäni ja ylempää johtoa. Liikun tavallaan sillä suorittajatasolla, unohdan että minunkin yläpuolellani on ihmisiä. Olen varmaan niin oma-aloitteinen ja teen riskipäätöksiä. Entisessä esimiestyössä joutui tekemään itsenäisiä päätöksiä, kuten opettajankin ammatissa. Kummassakin joutui organisoimaan toimintaa. En kauheasti kysele koko ajan, että mitä teen. Ehkä se johtuu tämän hetkestä tilanteesta myös, kun tietää, että kaikilla on paljon uutta opittavaa ja uusia asioita.”

Selkeästi nousi jälleen aiempi esimieskokemus tässä kohtaa esiin. Esimiehillä, joilla oli aikaisempaa kokemusta johtamisesta toimivat selkeästi itsenäisemmin. Esimiehillä, jotka olivat vasta oppimassa esimiestyössä näitä taitoja, nousi hengen tuen tarve selkeästi esille. Työmäärä uudessa organisaatiossa oli selkeästi lisääntynyt haastateltavien mielestä kaikilla tasoilla. Uutta opittavaa oli paljon. Yhteisiä kokouksia ja tiimipalavereja oli muutosvaiheessa paljon. Ne koettiin tärkeiksi ja tarpeellisiksi, joskin ne veivät aikaa muilta uusilta tehtäviltä. Erilaisia tehtäviä, kuten toimistotöitä siirtyi sihteereiltä lähiesimiehille sekä opettajille. Jotkut asiat ovat hyvinkin akuutteja lähiesimiestyössä, joihin pitäisi tarttua nopeasti. Oma perehtyminen uuteen tehtävään, kuten johtamiseen, on myös vienyt aikaa sekä energiaa. Omaan työhön vaikuttamisen kokemus oli hyvin erilainen tutkittavilla. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan riskien- ja vastuunottoa.

7.1.4 NT1D Riskien- ja vastuunottaminen

Selkeästi riskin otto lähiesimiestyössä näissä haastatteluissa liittyi talouteen sekä henkilöstöasioihin. Joidenkin haastateltavien mielestä taloudellista riskinottoa ei ole, kun taas toisten mielestä se oli iso osa-alue, juuri budjettivastuu sekä talous, jossa isommat riskit olivat ja josta piti kantaa vastuu. Joidenkin haastateltavien mielestä talousasioiden riskit sekä henkilöstöasioiden johtamiseen liittyvät riskit olivat yhtä vaativia lähiesimiestyössä. Joidenkin haastateltavien mielestä juuri henkilöstöasioiden johtamiseen liittyvät ongelmat olivat haasteellisia. Yksi haastateltavista mainitsi nauttivansa riskien otosta ja oli omasta mielestään syntynyt vastuunkantajaksi. Yksi selkeä muutosvaiheen aiheuttama ongelma oli töiden kasautuminen sekä epäselvyys deadlineissa. Tehtävien deadlinet tulevat organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja niissä pysymisessä on ongelmia. Toinen keskeinen muutosvaiheesta johtuva asia on se, että asiat tai tehtävät tulevat hyvinkin lyhyellä varoitusajalla, eikä niihin kykene heti reagoimaan. Organisaation ulkopuoliset tahot myös rytmittävät työtehtäviä. Kiire ja tehtäviin nopea tarttuminen kasvattavat riskinottokykyä, mutta samalla lisäävät stressiä ja sitä kautta vastuunkanto tehtävien loppuun saattamisesta kasvaa. Kaikilla haastateltavilla esimiehillä oli tunne, että he voivat tunnustaa epäonnistumisiansa sekä työssä tekemiään virheitä ja sallivat sen myös henkilöstölleen. Haastateltavat jopa pai-

nottivat virheiden tunnustamista ja niistä keskustelemista avoimesti oppimisen näkökulmasta.

NT1Dd "Virheitä on tässä joutunut tunnustaan aika paljonkin. No itselle ainakin, joskus tietty opettajallekin, jos on todennut, että joku ratkaisu mitä on alkuun tehty, ei toimikaan, niin sitä sitten muutetaan. Vastuuta tietty täytyykin kantaa, riskejä en tiedä otanko kauheasti tässä työssä. Jos ajatellaan se mistä kantaa eniten vastuuta on taloudellinen tilanne ja siihen liittyviä riskejä ei kauheasti ole."

NT1Db "Toden totta. Ei tämä ole muuta kuin riskinottoa. On niin kauan tässä oltu, että vastuuta on kannettu ja virheitä tehty. Se mikä meidän koulutusalueella on hyvä, että meillä kaikki uskaltaa tunnustaa, että virhe tuli ja se korjataan. Meillä ei kukaan ole sädekehäjutussa menossa."

NT1De "Meillä on tulosvastuu omasta toiminnasta. Joka ikinen euro on ansaittava. Koulutus on kilpailuttamisen kautta voitettava. Riskinotto on jatkuvaa. Sitä kautta vastuun kantaminen oman osaston opettajien toimeentulosta kasvaa. Virheiden tunnustamiseen pitää löytyä pokkaa. Virheitä tehdään me kaikki ja toinen toistaan isompia. Sen on oppinut tänä vuonna, että nekin on muutettavissa euroiksi ihan suoraan. On se sitten tarjousten hinnoittelua liian korkeaksi ja niiden häviämistä sen takia. Tai sitten muita virheitä, jotka näkyvät siinä, ettei kauppaa synny. Tai sitten henkilöstöasioiden johtamisen liittyvien ongelmatilanteiden pohjaa oman kokemuksen puutteeseen joillakin osa-alueilla. Näihin tilanteisiin haen tukea vanhemmilta kollegoilta. Miten he toimisivat tällaisissa tilanteissa. On hienoa, että asioista voidaan puhua. Kehityskeskustelut olen saanut valmiiksi syksyn aikana. Pääsääntöisesti on tullut positiivista palautetta ekasta vuodesta. Itsekin hämmentyneenä ihmettelee voiko tämä olla näin hyvä."

Riskien- ja vastuunoton kannalta kehityskeskustelut ovat olleet tärkeä pohja saada tietoa henkilökunnalta vallitsevasta tilanteesta. Kaikissa yksiköissä ei kehityskeskusteluja ole saatu käytyä läpi. Kehityskeskustelut koettiin tärkeäksi informaatioksi henkilöstöltä päin juuri riskien- ja vastuunoton kannalta. Riskienoton hallinta ja vastuunotto ovat osa myös opettajan työtä, ja siitä saatu kokemus on hyvä jakaa esimiehen kanssa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan miten innostetaan työssä oppimiseen.

7.1.5 NT1E Innostuminen työssä

Melkein kaikki haastateltavat lähestyivät työhön innostamista omasta näkökulmastaan, miten he innostavat omaa henkilöstöään oppimaan työssä. Työssä oppimisen kaikki haastateltavat esimiehet käsittivät olevan koulutusta talon ulkopuolella. Lähiesimiehet toimivat tavallaan henkilöstölleen koulutukseen pääsyn mahdollistajana. Muutama haastateltava mainitsi koulutus myönteisyyden vallitsevan koko organisaatiossa, kuten omalla esimiehellään, mutta siihen ei välttämättä tietoisesti innosteta. Organisaatiossa oli myös muutosvaiheessa paljon henkilöstökoulutusta, jonka laatuun olisi hyvä kiinnittää huomiota. Eräitä henkilöstöhallinnon järjestämiä koulutuksia pidettiin hyvänä, koska asiasisältö oli konkreettinen ja tieto heti hyödynnettävissä olevaa. Tärkeätä on myös lähiesimiehen näkökulmasta arvostaa omia työntekijöitään antamalla tarpeeksi resursseja tehdä sitä omaa työtään ja antaa sopivasti vastuuta suunnitella myös oman työnsä. Erään haastateltavan lähiesimiehen mielestä positiivisen palautteen kautta, kannustavalla sekä korjaavallakin palautteella on innostava merkitys. Haastateltavan mielestä tietty avoimuus ja yhdessä keskustelu, ajatusten ja ideoiden ääneen lausuminen motivoi ja saa työntekijän innostumaan uudella tavalla työstään. Toisaalta taas muutosvaiheessa tulee jatkuvasti uutta erään lähiesimiehen mukaan. Tavallaan velvoite oppia kokoajan uutta on osana työnkuvaa, joka ei välttämättä aina innosta.

NT1Ec ”Esimies on tärkeässä asemassa. Esimies innostaa oppimiseen siinä, että luo sitä asennetta ja niitä mahdollisuuksia oppimiseen. Omassa ammatillisessa työssä, mutta myös saa työkaluja sen ammatillisen työn hoitamiseksi. Pääsee koulutukseen ja oppii sitä kautta. Olen hyvin positiivinen kaikenlaiseen oppimiseen ja koulutautumiseen. Se on aina kotiinpäin kaikille, työyhteisölle, esimiehelle sekä itse työntekijälle. Esimies saa aina innostuneemman ja motivoituneemman työntekijän. Jos on itsellä halua omaan oppimiseen ja kehitykseen, sitä kautta se palvelee myös niitä opiskelijoita. On mahdollisuuksia, talon sisällä, kunhan vain aikaa löytyy. Nytkin olen itse menossa lyhyempään koulutukseen. Olen saanut luvan siihen. Se on sitä innostamista. Se on positiivista, että annetaan mahdollisuus.”

NT1Ed ”Innostaminen, niin meillä lähtee varmaan filosofia siitä, että kaikki on oman alansa asiantuntijoita ja hallitsee sen työnsä itse parhaiten. Minun tehtävä on esimiehenä huolehtia siitä, että kaikilla on tarpeeksi resursseja tehdä sitä työtä. Miten sen työnsä järjestää, niin kantaa myös vastuun omasta tekemisestään. Näkisin, että siinä on se motivaation lähde perusteeltaan. Miten siihen innostetaan, palautteen kautta yhteisillä kehittämisspäivillä. Suoralla välittömällä palautteella, kannustavalla sekä korjaavalla. Kyllä se innostuskin, kuten itselläkin on, löytyy sen tekemisen kautta. Huomaan kun yksin pyörittää niitä asioita, asioista pitää puhua ääneen ja pallorella ajatuksia ja ideoita muiden kanssa.”

NT1Ee ”No tietysti organisaatiosta ylhäältä päin tulee sellaisia koulutustilaisuuksia. Niihin tarjotaan osallistumista, niitä ei ole mitenkään rajattu. Saa mennä melkein mihin haluaa, kun käyttää maalaisjärkeä. Se on yksi innostamisen keino tavallaan. Ja se, että on tosi paljon saanut tukea sellaisilta kollegoilta, jotka on aikaisemmin tehnyt tätä työtä. Kollegat ovat kyllä hirveen auttavaisia. Minusta se on niin kuin sellaista innostamista oppimiseen, ettei rajata ja suljeta sitä. Kaikki on kovasti tukenut ja meillä on mielestäni tosi hyvä ilmapiiri tässä niin kuin johdossa.”

Osa lähiesimiehistä piti tärkeänä ja innostavana tekijänä juuri resurssien tärkeyttä. Annetaan aikaa kehittää ja kouluttaa sekä oppia uutta. Uusien asioiden oppiminen on elinehto organisaation toiminnalle muutosvaiheessa tutkijan mielestä. Muutosta ei voi syntyä ilman mahdollisuuksia, resursseja, aikaa eikä oppimisen ilmapiiriä. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan kokeilevaa tutkivaa työtettä.

7.1.6 NT1F Kokeileva tutkiva työote

Tässä työssä lähiesimiehenä erään haastateltavan mukaan on joutunut tilanteen pakosta käyttämään kokeilevaa ja tutkivaa työtettä. Paljon on joutunut itse kokeilemaan ja ottamaan asioista selvää. Joillakin lähiesimiehillä ei ollut tehtävään tullessaan perehdytystä eikä aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä. He kokivat myönteiseksi kollegoiltaan sekä omalta esimieheltään saamansa tuen. Yksi haastateltavista esimiehistä oli ollut ideoimassa ja kokeilemassa opettajien ja opiskelijoiden kanssa uutta opetussuunnitelman mallia käytäntöön. Suurimmalle osalle haastateltavista käsite tutkiva oppiminen oli kuitenkin vieras omaa työtään

tai tehtävänkuvaansa ajatellen. Sitä ei ole mietitty omalla kohdalla, mutta arveltiin opettajien käyttävän tutkivaa oppimista omassa työssään paljonkin. Lähiesimiestyössä tutkiva oppiminen nähtiin esimiestyön uusissa tilanteissa, joihin haetaan mallia uuden toiminnan tai kokeilun työstämisen kautta. Joku haastateltavista kuvasi tutkivaa työotetta ”kantapään kautta oppimiseksi”.

NT1Fc ”Käsite ei ole itselleni ihan kristallinkirkas. Kun sitä tulkitsee, niin jos ei ole olemassa ihan valmista sapluunaa tiedossa, vaan lähdetään asiaa työstämään ja hakemaan erilaisia ratkaisuja kokeilemisen ja tutkimisen kautta, niin päästään eteenpäin.”

NT1Fa ”Nyt on paljon itse joutunut kokeilemaan ja tutkimaan. Välillä tutkitaan ja kysytään muilta aloilta mitenäs te tämän teette. On paljon joutunut itse ottamaan selvää, kun en oikeastaan ole saanut mitään perehdytystä tähän työhön. Tietysti edeltäjän kanssa on tullut keskusteltua, mutta se oli aika vähäistä kuitenkin.”

NT1Fe ”Mun mielestäni tätä tapahtuu aika paljon, opettajien keskuudessa. Vaikka on tutkinnon perusteet ja opetussuunnitelmat missä on tavoitteet, mitkä opiskelijat suorittaa. Opettajalla on oikeus muuttaa tapaansa opettaa. Sitä kautta tulee erilaisia kokeiluja. Kokeilun kautta olen huomannut, että tämä siinä kokeilussa toimii. Tutkii mikä toimii ja mikä ei. Ottaa seuraavan ryhmän kanssa kokeiluun osan siitä kokeilusta ja lisää siihen jonkun uuden kokeilun ja taas tutkii. Silloin se paketti pikkuhiljaa syntyy.”

Yksikään lähiesimiehistä ei maininnut tutkimuksien hyödyntämistä omaa esimiestyötään koskien. Kaikki tutkittavat lähestyivät hyvin käytännön läheisesti tutkivaa oppimista. Tutkivan oppimisen he katsoivat olevan lähinnä opettajan osaamisaluetta. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan luovaa työotetta.

7.1.7 NT1G Luova työote

Luova työote, kuten tutkiva työotekin olivat haastateltavien mielestä selvästi uusia käsitteitä sekä asioita, joita ei ollut tullut mietittyä omassa työssään. Eräs haastateltava totesi luovuuden olevan tekemistä, se ei ole haaveilemista tai katselemista. Koulutusorganisaatiossa lähiesimiestyön luovuus näyttäytyy haastateltavien mielestä juuri oppilaitoksen arjessa. Lähiesimiehen tulee nähdä koko

työyhteisön ”mahdollisuudet, uudet tavat toimia”. Puutteeksi eräs lähiesimies kertoi, ettei hänellä ole tarpeeksi tietoa uutena esimiehenä oman henkilöstönsä osaamisesta, joten se rajaa esimiehen näkökulmasta työntekijän osaamisen/tietojen/taitojen käyttöä. Eräs haastateltavista totesi pitkän välimatkan olevan este luovan työotteen käyttöön. Lähiesimiehenä pitkä välimatka työpaikkojen välillä maantieteellisesti luo väkisinkin etäisyyttä omiin työntekijöihin myös henkisesti tasolla. Läheisyys taas mahdollistaisi tiiviimmän yhteistyön henkilöstön kanssa erään lähiesimiehen mielestä. Organisaatiomuutoksesta johtuvia uusien tapojen mukauttamisessa suhteessa vanhaan luovuutta tarvitaan ajattelun sekä toiminnan tasolla. Luova työote nähtiin uuden ja vanhan kulttuurin yhteensovittamisen mahdollistajana sekä luova työote haastateltavien mielestä vaatii uskallusta tarkastella asioita uudesta näkökulmasta ja uudella tavalla. Liian byrokraattinen organisaatio taas nähtiin luovuuden esteenä.

NT1Gb ” Miten työhön saadaan luovuus. Siitä tulee se irrationaalinen piirre siihen, mahdollisuus. Mielestäni opettajan ja kouluttajan työ kuuluu olla luovaa työtä. Se on sen oman osaamisen välittämistä eteenpäin ja toisaalta oman oppimisen infon siirtämistä. Halua kannustaa heitä tutkivaan oppimiseen. Aika usein säännöt, normit, määräykset ja asetukset kitkee sen luovuuden tästä työstä. Jos kokee olevansa oman asiantuntijuutensa kanssa sinut, kulkee luovuuskin siinä mukana. Jos minun organisaationi byrokratia onnistuu tappamaan sen luovuuden, niin se on aika valitettava tilanne. Hyvinvoiva työyhteisö pitäisi toimia niin, ettei se byrokratia sanele kaikkea. Pitäisi olla tilaa yksilöllisille ratkaisuille ja mahdollisuuksille. Mahdollisuus kokeilla erilaisia asioita. Omassa työssäni luovuus on uusien koulutusten suunnittelua, uusien palvelutuotteiden kehittämistä ja miettimistä. Se lähtee porukalla ideoimisesta, ajatusten heittelemisestä ääneen. Omalla osastolla toimii alakohtaiset kehittämistiimit, joissa ideoidaan ja kehitetään sekä suunnitellaan uutta. Tiimit myös viihtyvät yhdessä ja ideoivat uutta.”

NT1Gc ” Opettajan työssä olla luova, eli löytää oikea polku, kultainen keskitie. Miettimistä mitä tämän ryhmän kanssa voi tehdä, ja mitä ei voi. Samanlaista on koulutuspäällikön työssä. Kokeilet erilaisia johtamistapoja, muutat omaa käyttäytymistäsi jonkun tietyn asian kohdalla. Mietit, onko se tässä kohtaa sopiva. Huomaat että tällä kertaa puri tämä johtamistapa, ensi kerralla puree joku muu. Sitten kuinka paljon antaa sitä delegointia. Henkilökohtaisesti sitä mun pi-

*täisi harjoittaa. Tässä kohtaa siihen ei ole vielä eväitä, koska en tunne alaisiani niin hyvin. Mulla ei ole tarkkaa käsitystä niiden osaamisesta tai osaamisalueista. En voi antaa edes koulutusvas-
taaville, koska en tunne millaisia ne on henkilöinä. Mikä on uuden organisaation ja mikä meidän kustannuspaikan toimintatapa, sitä me työestetään koko aika, että ei olisi niitä vanhoja tapoja. Toki vanhoja tapoja mitkä on hyviä, ne täytyy ottaa mukaan. Niistä tulee hyvä paketti, kun molemmista on hyvät puolet. Se vie aikaa. Olen huomannut, että vanhat kollegat, niiden kanssa ei ole minkään näköisiä yhteentörmäyksiä. Jollakin tavalla selkärangassa ajattelen samalla tavalla kuin he. He taas ovat tottuneet erilaiseen johtajuuteen. Heillä on ollut erilainen johtaja kuin minä olen, se on se suurin ero edelliseen.”*

Luovuus nähtiin siis uusien ja vanhojen tapojen yhteen sovittajana ja uusien käytänteiden luojana. Tutkittavat tarkastelivat luovuutta peilaten opettajakokemuksensa aikaisemmassa tehtävässään ja löysivät sieltä enemmän mahdollisuuksia luovaan ajatteluun kuin tämän hetkisestä esimiestyöstään. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tiimityöskentelyä.

7.1.8 NT1H Tiimityöskentely kokeminen

Kaikki lähiesimiehet toimivat erilaisissa tiimeissä, joko tiimin vetäjinä tai muuten osallisina. Kaikilla haastateltavilla lähiesimiehillä oli myös yksikössään alakohtaisia tiimejä, jotka toimivat itsenäisesti. Koko organisaatiossa oli myös esimiestiimit, jotka kokoontuivat säännöllisesti. Haastateltavat lähiesimiehet osallistuivat tiimien kokoontumisiin mahdollisuuksien mukaan. Muutosvaiheessa esimiestyötä kuormittavat erilaiset kokoukset ja koulutukset, erilaiset tapaamiset työelämäneustajien kanssa, joissa myös on hyvä olla läsnä. Lähiesimiehillä oli myös virallinen yhteinen tiimi. Joillakin haastateltavilla lähiesimiehillä oli myös oma epävirallinen tiimi, joka kokoontui säännöllisesti. Lähiesimiestiimien kokoontumiset koettiin hyväksi foorumiksi ajatusten vaihtoon. Oman yksikön tiimit nähtiin kuitenkin tärkeämmäksi ja tutummaksi, oman työyksikön kehittämisen kannalta.

NT1Hb ”Tiimityöstä on puhuttu paljon, mutta en muista törmänneeni aidosti tiimityöhön. Osaston sisäinen toimialatiimi olisi sellainen työryhmä joka liikkuisi tiimin rajojen yli tarpeen mukaan. Se olisi nimen-

omaan itseohjautuva, vaikka vastaavat tiimeissä olisikin. Tämä tulee ehdottomasti tutkivaa tai kokeilevaa työtettä suoraan. Siinähan on se ydin porukka, joka vie sitä koulutusta eteenpäin. Näen sen hyvänä asiana, jota olen lähtenyt tiedostamatta viemään eteenpäin.”

NT1Ha ” Meillä on kaksi eri tiimiä. Ne ovat ihan omat tiimiinsä. Pyrin käymään niissä kerran viikossa, joskus useamminkin. Sitten meillä on tiimi, jossa on kolme muuta alaa. Ne taas jakautuu omiin pieniin tiimeihin. Tavallaan ihmisten kanssa tehdään erilaista yhteistyötä. Tämä työ ei onnistuisi ilman tiimejä. Tämä on valtava yksikkö opiskelijoiden ja henkilöstön suhteen. Tiimit toimivat ihan kehityskelpoisesti. Osa toimii todella itsenäisesti. Mun ei tarvitse oikeasti kuin olla vaan tietoinen mitä niissä tapahtuu. Joissakin olen itse enemmän mukana ehdottamassa, tukemassa ja tekemässä.”

Tiimityöskentelyssä tutkittavien näkemykset poikkesivat toisistaan. Joillekin tiimityöskentely oli tuttu työskentelytapa ja he kokivat sen tarpeelliseksi ja hyödylliseksi tavaksi toimia. Muutamat haastateltavat ohittivat kysymyksen toteavansa vain tekevänsä tiimityötä, mutta eivät ilmaisseet omaa mielipidettään tiimityöskentelystä. Yksi tutkittava lähiesimies totesi aidon tiimityön olevan harvinaisuus lähiesimiestyössä. Tässä organisaatiossa oli toimivia tiimejä esimies/alaissektorilla, mutta opettajat/opiskelijatiimit puuttuivat. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen työskulttuurin ja työilmapiirin kehittämistä.

7.2 Työskulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen

7.2.1 KT2A Työtehtävien monipuolisuus

Työtehtävät koettiin haastateltavien mielestä hyvinkin monipuoliseksi sekä mielenkiintoisiksi. Lähiesimies pystyy kuitenkin jollakin tapaa työtään ja työtehtäviään suunnittelemaan. Muutosvaiheessa ymmärrettävästi työt kasaantuu ja työtehtävät lisääntyy. Jonkun haastateltavan mielestä muutosvaiheessa perustetut ”ryhmätyöryhmät” kuten prosessi-, talous- ja erilaiset kehittämisryhmät tuntuivat joskus turhilta, niiden toimimattomuuden kannalta. Kehittämisryhmissä ihmiset, paikka ja asiatkin muuttuvat tai vaihtuvat, jopa yhden päivän aikana. Se tuo omat haasteet omaan aikataulutukseen. Erään haastateltavan mielestä työtehtävät ovat hyvin monipuolisia, mutta vapaus rajoittuu ainoastaan siihen milloin ja missä nii-

tä tekee.

KT2Ae "Lähinnä vapaus milloin töitä tekee. Paljon on sellaisia asioita, joita vaan on saatava tehtyä. Paljon on tullut byrokratiaan liittyvää. Työsopimusasiat ja kaikki mitkä työllistää tällä hetkellä. Kaikki itse byrokratian käytössä olevat ohjelmat toivoisin muuttuvan kätevimmiksi. Taloushallinnon puoli toimii mukavasti. Se että on mahdollisuus tehdä töitä kotoa käsin, se helpottaa. Matkapäiviä tulee paljon. Jos kalenteriin laittaisi vielä etäpäiviä kotona, niin se olisi hankala yhtälö. Yhdistelemällä on kyllä oma järkensä. Hieman välttää ylimääraistä ajelua. Jos on kokous kotinurkalla, niin tekee loppupäivän kyllä töitä kotoa käsin."

KT2Aa "Välillä tuntuu, että työt ovat niin monipuolisia, että miettii kuuluuko nämä kaikki työtehtävät edes mulle. Mutta minä itse haluan ankin olla siinä arjessa mukana. En ole koskaan kieltäytynyt mistään sanomalla, että tämä nyt ei ole mun asiani, että hoitakoon joku muu. Kyllä, työtehtävät ovat aika monipuolisia."

KT2Ab "Mun työtehtävät ovat todella monipuolisia, ei kahta samanaista päivää. Hyvin monipuolisia. Mulla on vapaus päättää työtehtävistä sadalla prosentilla. Itse suunnittelen omat päiväni, viikkoni sekä kuukauden. Voin olla menemättä palaveriin, jos siltä tuntuu, tai se ei kuulu mulle, tai se ei anna mulle mitään. Menen ja pyydän päästä sellaiseen mistä olen kiinnostunut. Hyvin itsenäinen, erittäin itsenäinen työ. Ei tämän itsenäisempää voi olla. Paitsi yrittäjänä."

Haastateltavien lähiesimiesten työtehtävät sekä toimenkuvat olivat hyvinkin erilaisia. Lisäksi kaikilla haastatteluun osallistuneiden yksiköiden lähiesimiehillä ei ollut koulutusvastaavia työtehtäviä jakamassa. Toimenkuva tai työtehtävä lähiesimiestyössä oli tutkittavien mielestä paljolti itse muokattavissa ja sidoksissa yksikköön jossa toimi lähiesimiehenä. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen lähiesimiesten vapautta päättää omista työtehtävistään tarkemmin.

7.2.2 KT2B Vapaus päättää omista työtehtävistään

Vapaus päättää omista työtehtävistään tavallaan on olemassa haastateltavien mielestä, mutta miten sen vapautensa voi ja pystyy hyödyntämään, on hieman ongelmallista. Vapaus päättää omista työtehtävistään on tavallaan nimellinen. Kaikki lähiesimiehet kokivat itsensä kuitenkin vapaaksi valvonnasta ja kontrollista oman esimiehensä puolesta. Eräs haastateltavista kertoi olevansa tyytyväinen

työn itsenäisyyteen. Aikapula rajoittaa selkeästi vapautta päättää omista työtehtävistä. Oman työn suunnittelu ja asioiden priorisointi on välttämätöntä. Haastateltavat kertoivat etukäteen lyötyjen kokousten ja koulutusten vievän selkeästi aikaa omien työntekijöiden kohtaamisesta ja asioiden hoidosta.

KT2Bb "Ei tämän itsenäisempää työtä voi enää tehdä. Kukaan ei sitä oikeastaan valvo, jos sillä lailla ajattelee. Kukaan ei kontrolloi. Perustuu luottamukseen, niin kuin perustuu mun työntekijöitteni kanssa, että työt hoidetaan. Toivon että ne toimivat itsenäisesti. Heillä pitää olla hyvät ongelman ratkaisutaidot, hyvä organisointikyky. Mua ei tarvita organisoimaan normaaleja päivittäisiä työtehtäviä, koska se on heidän tehtävänsä. Suunnitella, miten koulutukset hoidetaan, ja jos on joku pois, heidän pitää keskenään siellä tiimissä miettiä, että kuka tekee sen poissaolevan henkilön työtehtävät. Toki mä autan, kerron kontakteista ja teen sen hallinnollisen työn, eli palkkaan sen ihmisen ja hoidan sen puolen kuntoon, perehdytän, koulutan. Se on aika paljon kiinni perehdytyksestä ja koulutuksesta. Koen sen erittäin tärkeänä ja se on osaksi koulutusvastaavan työtä. Ei se aina vaan niin onnistu, että se olisi pelkästään koulutusvastaavan työtä. Kyllä mun mielestä esimiehelläkin rooli täytyy siinä olla, että et voi ihan kaikkea sysätä koulutusvastaavalle. Joku vastuu uusista työntekijöistä täytyy ottaa ja joskus itse neuvoa. Helppoa olisi sanoa, tässä tämä, ota sä tämä, mä lähden kahville."

KT2Ba "Hyvä kysymys. Periaatteessa ei, vaikka kuinka suunnittelee. Esimerkiksi maanantaiaamuna suunnittelin kirjoittavani sähköpostia tai uusien työntekijöiden työsopimuksia johonkin järjestelmään. Sitteen tuli soitto, että nyt on opettaja sairas ja koulutusvastaava oli josakin aamupalaverissa. Kyllä mun päiväni meni ihan uusiksi. Sitteen vaan haetaan ne sijaiset ja pidetään huolta että se arki toimii. Siinä mielessä mä en voi sanoa että on vapaus. Toisaalta onhan tämä työ, jossa ei kukaan hengitä niskaan. Rehtori on kyllä antanut ihan vapaat kädet. Siinä mielessä taas on vapaus, vaikka aikataulu ei aina toimi niin kuin olisi kuvitellut."

Tutkittavien lähiesimiehen vapaus päättää omista työtehtävistään mahdollistuu osaavan henkilöstön kautta. Opettajat kantavat oman vastuunsa toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta. Useimmilla haastateltavista esimiehistä oli koulutusvastaava omaa työtaakkaansa jakamassa. Koulutusvastaavien tehtävä ja toimenkuvat olivat myös hyvin erilaisia eri yksiköissä. Koulutusvastaavat toimivat

tutkittavissa yksiköissä ilman esimiesvastuuta. Tutkijan mielestä olisikin hyvä kiinnittää koulutuspäälliköiden, siis lähiesimiesten sekä koulutusvastaavien tehtävä- toimenkuvaan organisaation laadullisen toiminnan kannalta. Seuraavassa osiossa tarkastellaan lähemmin perehdyttämistä.

7.2.3 KT2C Uuden työntekijän perehdytys ja koulutus

Kaikki haastateltavat pitivät perehdytystä ensiarvoisen tärkeänä. Haastattelujen aikaan ilmestyi henkilöstöhallinnon laatima perehdyttämispöytäkirja. Uusi perehdytysohjeistus oli haastateltavien mielestä selkeä ja käyttökelpoinen. Perehdytykseen otettava aika oli ongelmallinen haastateltavien mielestä sekä kuka perehdyttää esimerkiksi uuden työntekijän tai sijaisen tehtävään. Tässä oli myös toiminnan kirjavuutta eri yksiköiden välillä. Joissakin yksiköissä haastateltavien mielestä kuuluu lähiesimiehelle, toisissa taas perehdytyksen suorittaa koulutusvastaava, jos sellainen on. Osan perehdytyksestä suorittaa koulutussihteeri ja osan opettajat, jotka perehdyttävät opetettavaan aineeseen opettajat. Joissakin yksiköissä taas koulutusvastaavat perehdyttävät uudet opettajat myös oppiaineeseen. Perehdytys oli kuitenkin kovin kirjavaa kautta eri yksiköiden kaikilla eri aloilla. Osa haastateltavista oli saanut perehdytyksen omiin tehtäviinsä. Suurin osa lähiesimiehistä oli kuitenkin perehtynyt tehtävään oman työn ohessa. Perehdytys oli tapahtunut vanhemmilta kollegoilta kysyen ja itse selvää ottamalla. Lähiesimiehille palkanlaskentaan ja työsopimusten tekoon kuluva aika ja energia sekä uusien käyttöjärjestelmien selvittäminen ja lomakkeiden täyttö vei suuren osan päivän töistä.

KT2Cb "Tänään mä huomasin sen perehdyttämisen tärkeyden. Yli kahden kymmenen vuoden aikana, minkä olen työelämässä ollut, niin perehdytyksestä on puhuttu. Minäkin olen joskus tehnyt jonkun perehdytyskansion. Meillä on tällä hetkellä omassa organisaatiossa hyvä perehdytysohjeistus. Siinä on tosi hyvin kerrottu asiat. Siellä on ohjeet mistä tilataan mitään, käyntikorteista lähtien, puhelimesta sekä tietokoneista. Toimin itse perehdyttäjänä koulutusvastaavan kanssa sekä kaikki muut työntekijät osallistuu myös perehdytykseen. Uuden työntekijän kohdalla perehdytystä tapahtuu pitkän aikaa, ei se ole mikään päivän, eikä puolen päivän juttu, vaan sitä tapahtuu kuukausien ajan. Tietenkin toivon, että se siellä yhteisössä

se auttaminen. Minua ei kukaan ole perehdyttänyt tähän tehtävään. Koen erittäin tärkeänä perehdytyksen ja koulutuksen. Henkeen ja vereen.”

KT2Cc ”Perehdytys on sitä miltä me näytetään ulospäin ja perehdytyksellä luodaan sitä positiivista juttua. Tämä on haastavaa tämä perehdyttäminen. Tässä on suuri rooli esimiehellä. Olen juuri hake-massa tähän uutta ihmistä itselleni. Missä vaiheessa ehdin perehdytyksen tehdä. Osa on sellaisia, että voisi toimistosihteerillä teetättää. Talon perehdytys ohjeet olivat hyvät. Uusien tietojärjestelmien opet-telu vain vie energiaa. Esimerkiksi, kun teen työsopimuksen, henki-löstöhallinnosta. Palkkasihteerit tarkistaa sen työsopimuksen ennen kuin se laitetaan eteenpäin. Minä teen, hän tarkistaa, ja laittaa meille korjattavaksi. Me korjataan ja laitetaan taas hänelle tarkistettavaksi. Melkoista pyöritystä, vie energiaa ja se harmittaa. Työsopimuksia olen tehnyt vuosikausia. Varmasti lakipykälät tiedän. Järjestelmä on kauhean jäykkä joissakin asioissa.”

KT2Ce ”Työntekijöiden perehdytys on ehdottomasti tärkeä juttu. Vaikea löytää riittävästi aikaa. Meillä on ollut hyvä malli, että varsi-naisen perehdytyksen hoitaa koulutusvastaava. Itse olen hoitanut tietyt asiat perehdytyksen puolesta. Henkilöstöhallinto on tehnyt hy-vän ohjauksen ja aineiston tähän perehdyttämiseen. Sitä kautta se on tullut ihan loogiseksi toiminnaksi ja sitä kautta helpommaksi hanskata. Muuten olisi sellainen olo että on jäänyt jotakin tärkeitä huomiotta ja unohtanut. Koulutus ylipäänsä, omasta näkökulmasta on tärkeä, koen että koskaan ei ole saanut tarpeeksi koulutusta. Opettajat ovat hyvin aktiivisia hankkimaan oman alansa täydennys-koulutusta. Olen heitä halunnut kannustaa ja päinvastoin olen ihme-tellyt, jos joku ei missään koulutuksessa käy. Tänä vuonna on ny-kyinen organisaatio järjestänyt paljon koulutusta järjestelmiin ja sys-teemeihin. Ne on koettu tarpeelliseksi. Sen lisäksi opettajat käyvät paljon täydennyskoulutuksissa sekä pedagogisissa opinnoissa. Hy-vin koulutusmyönteistä henkilöstöä meillä on.”

Perehdytys koettiin uusien ohjeiden kautta helpommaksi toteuttaa. Selkeä oh-jeistus auttoi tutkittavien mukaan hahmottamaan kokonaisuuksia sekä perehdy-tys oli huomioitu henkilöstöhallinnossa ja koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi läpi koko organisaation. Koulutus katsottiin myös olevan tärkeä perehdytyksen näkö-kulmasta, lähinnä lähiesimiesten ja opettajien oman osaamisen ja tieto-aidon kehittymisessä sekä kehittämisessä. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan valtaa ja vastuuta esimiestyössä.

7.2.4 KT2D Valta ja vastuu esimiestyössä

Valtaa ja vastuuta on haastateltavien mielestä sopivasti. Haastateltavien lähiesimiesten mielestä valta ja vastuu ovat jaettavissa. Valta ja vastuu jakautuvat tutkittavien mielestä oman esimiehen sekä työntekijöiden välillä. Valta ja vastuu lähiesimiestyössä näkyvät talousvastuuna sekä oman kustannuspaikan toiminnan vastuuna. Muutama haastateltava ohitti valta ja vastuu osion toteamalla, että tästä on puhuttu aiemmin. Eräs haastateltava koki lähiesimiehellä olevan valtaa ja vastuuta. Hänen mukaansa ne ovat sopivasti balanssissa tässä työtehtävässä. Joskin muutamat haastateltavat kertoivat vallan olevan sidoksissa kuitenkin yhteisiin linjauksiin, joita joudutaan noudattamaan, kun päätöksiä tehdään. Näin tehtävät päätökset hidastuvat, mutta näin vastuu jakaantuu tasaisemmin organisaatiossa. Turvallisuusvastuu esimiehenä henkilöstöön päin ja vastuu omista tekemistään päätöksistä kantaa esimies kuitenkin itse.

KT2Dd ” Valta ja vastuu on joka paikassa ja kumpakaan ei ole ilman toista. Omassa työssä ne näkyy molempiin suuntiin. Omaan esimieheen ja alaspäin organisaatiossa opettajiin. Jollain tavalla olen suodattaja siinäkin välissä. Oma esimies ei puutu yksityiskohtiin vaan luottaa siihen, että jokainen koulutuspäällikkö on oman alansa asiantuntija. Ihanteellinen esimies. Hänen kanssaan voi aina keskustella. Meillä on toimiva suhde”

Muutama haastateltava otti esille valta ja vastuu osiossa hyvin toimivan vuorovaikutussuhteen omaan esimieheensä. Vallasta puhuminen tutkittavien osalta oli kuitenkin selvästi aistittavissa arkaluontoiseksi kysymykseksi. Toisaalta taas voi olla, että asiaa ei ole mietitty, eikä myös haluttu ottaa kantaa. Vastuukysymys lähiesimiestyössä taas on tutumpi ja turvallisempi aihe ja liittyy myös muihin teema-alueisiin. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan henkistä ja sosiaalista tukea esimiestyössä.

7.2.5 KT2E Henkinen ja sosiaalinen tuki

Suurin osa haastateltavista kertoi oman henkisen tai sosiaalisen tuen tulevan omilta kollegoilta. Yksi lähiesimies mainitsi oman henkisen ja sosiaalisen tuen tulevan oman organisaation ulkopuolelta. Muutamat mainitsivat oman esimiehen

sekä työntekijöiden antaman tuen. Omilta työntekijöiltä tuleva tuki on vaihtelevaa, työntekijästä riippuen. Muista työyhteisöistä tuleva tuki on myös muutaman haastateltavan mielestä mahdollista ja on toteutunutkin. Omalta esimieheltä saatu tuki on myös tärkeä. Osa haastateltavista lähiesimiehistä tunsivat saavansa ainakin henkistä tukea omalta esimieheltään, oli tunne että oli se tuki takana.

KT2Ee ”Henkinen ja sosiaalinen tuki tulee kollegoilta, koulutuspäälliköiltä. Tukeudumme toisiimme, kun mietimme, miten nyt toimitaan. Jos on joku ongelma ja kun itsellä on jokin näkemys miten sen voisi hoitaa. Vahvistus tulee toiselta, että näin se kannattaisi hoitaa. Esimieheltäni mielestäni saan taustatukea. On tunne siitä, että on tuki takana. Se on tietoinen olotila. En osaa sanoa mistä se tulee. Kannustuksesta ja suhtautumisesta minuun. Siitä on luonut sellaisen mielikuvan, takana olevasta tuesta.”

KT2Eb ”Tukea saa toisilta koulutuspäälliköiltä sekä omilta työntekijöiltä. Toisilta enemmän kuin toisilta. Persoonakysymys, riippuu ihmisistä. En ole vielä joutunut siihen tilanteeseen, että olisin esimieheltäni pyytänyt henkistä tai sosiaalista tukea. Koen että pystyn hänen kanssa keskustelemaan asioista. Varmaan saisin sitä tukea jos vaan tarvitsisin. Ja ylemmältä johdolta. En pelkää ihmisiä, ei tarvitse miettiä uskaltaako kysyä, jos pitäisi kysyä niin kysyn. Helpompi tiettenkin lähestyä, kun on tuttu. Sitten on näitä muiden organisaatioiden ihmisiä, jotka on tosi mukavia ja auttavaisia. Vaatii sen tutustumisen vaan ensin. On tunne, ettei yksin tarvitse jäädä.”

KT2Ea ”Sanoisin että henkistä ja sosiaalista tukea löytyy esimieheltäni, kollegoilta ja tietysti täällä työkavereilta. Käytännön asioihin tukea ei ole aina. Enkä tiedä tuleeko sitä jossain kohtaan. Esimerkiksi nämä organisaation tukipalvelut eivät aina minun mielestäni ole ihan tukipalveluja. Tukipalvelua en koe aina saavani. Tukipalveluun liittyen varmasti moni auttaisi, mutta kun heille on taas sanottu, että se ei kuulu heidän työkuvaan. Kyse ei ole asenteesta. Organisaatio on ihan uusi ja tässä sitä omaa paikkaa, että miten tämä nyt sitten toimii.”

Henkiseen ja sosiaaliseen tukeen haastateltavat ottivat kantaa monipuolisesti. Suurin osa haastateltavista odottaa sekä saa tukea kollegoiltaan, omalta esimieheltään sekä henkilöstöltään. Organisaation ulkopuolista tukea ei mainittu, mutta siitä mainitsi muutama lähiesimies. Henkiseksi tuettu riitti jo aistimaan tunteen,

että tukea saisi, jos tarvitsee. Haastateltava kutsui tätä tukea ”tietoiseksi tueksi”. Tukipalveluilta taas odotettiin enemmän tukea arjen asioihin ja tukipalvelujen toimintaa olisi kehitettävä muutaman haastateltavan esimiehen mielestä. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan esimiehen toimenkuvaa organisaatiossa vielä lähemmin.

7.2.6 KT2F Esimiehen toimenkuva organisaatiossa

Monet haastateltavat kuvasivat olevansa esimiehenä ”edessä kulkijaksi ja eteenpäin viejäksi”. Varsinkin he totesivat muutostilanteessa olevan tärkeitä esimiehen esimerkki ja malli uudistusten mahdollistajana. Vain yksi lähiesimies kuvasi rooliansa tiiminvetäjäksi ja nosti opetussuunnitelmatyön olevan tärkeä osa pedagogista johtamista, sekä samalla tärkein toimenkuva omassa työssään. Eräs haastateltava taas kuvasi lähiesimiehen tehtävänsä luoda positiivista asennetta, antaa taustatukea ja auttaa muutoksessa.

KT2Fa ” Eräs kokenut esimieskollega kysyi minulta aloittaessani esimiestehtävääni, että aionko minä seistä joukkojeni edessä vai takana. Silloin ihmettelin mitä se multa kysyy tässä kohtaa, kun minulla ei ole päivääkään kokemusta. Hän sitten itse kertoi, että hän on seisonut joukkojen takana ja niin sanotusti työntänyt heitä eteenpäin. Mä sitä joku kerta mietin olenkohan edessä kulkija vai takana olijä. Minusta tuntuu että olen edessä kulkija. Esimerkiksi opetussuunnitelman laatiminen. Koin sen välttämättömänä esimiestyössäni tietää mitä opetussuunnitelmaan kirjataan. Ja miten sitä työtä tehdään. Sitä tehtiin yhdessä täällä palaverien aikana ja muuten. Se valtavan suuri työ ja nopealla aikataululla, koska täällä se oli aika myöhässä se työ. Ihan hyvä siitä loppujen lopuksi tuli. Monet on todennut että se on ihan hyvä opetussuunnitelma, toki se elää jatkuvasti.”

KT2Bf ”Koen että roolini on tällä hetkellä luotsata sitä mun hyvää työporukkaani eteenpäin ja luoda sitä positiivista asennetta. Luon uskoa siihen, että kaikki järjestyy ja vaan paranee, kun aika kuluu. Pitää olla kärsivä ja pitää vaan odottaa. Kaikki ei voi olla valmiina. Asioita pitää testata ja ne todennäköisesti muuttuu jossain vaiheessa, kun ei niitä hyväksi havaitakaan. Mun tehtävä on koko aika informoida heitä niistä muutoksista olla sitten myös taustatuki ja auttaa muutoksessa. Välillä tulee mieleen, että kuka mua auttaisi siinä

muutoksessa. Mä elän ihan tätä samaa muutosta, samanlaisten ongelmien kanssa painin. On uusi ammatti täysin uusi työ. Joutuu sen ensin opettelemaan, sitten tämän muutoksen. Mulla on monta muuta muutosta siinä samassa, ei vain tämä organisaatiomuutos, vaan ne kaikki työhön liittyvät muutokset. Olen ollut enemmänkin sellainen huolehtivainen kanaemo.”

Eräs lähiesimies mainitsi olevansa joukkueenjohtaja ja suunnannäyttäjä. Hänen mielestään esimiehen tärkein tehtävä on luoda toimintaympäristö, jossa työntekijät pystyvät työskentelemään periaatteidensa ja tavoitteidensa mukaan, mitkä heille on asetettu. Toinen haastateltava taas lähestyi esimiehen toimenkuvaa asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Hänen mielestään esimiehen tehtävänkuva asiantuntijaorganisaatiossa on olla tiedon välittäjänä. Haastateltava näki myös lähiesimiehen olevan palveluammatin henkilöstöön päin. Lähiesimies nähtiin myös puolueettomana ristiriitojen selvittäjänä, kuulijana ja ratkaisuntekijänä sekä sovittelijaosapuolena. Seuraavassa kappaleessa käsitellään esimies-, tiimi- ja laatukoulutusta lähiesimiehen näkökulmasta.

7.2.7 KT2G Esimies, tiimi ja laatukoulutus

Organisaatiossa oli ollut muutoksen alussa esimieskoulutusta, joka todettiin hyväksi ja mielenkiintoiseksi. Varsinaista tiimi- ja laatukoulutusta ei ole ollut. Haastateltavat esimiehet kertoivat olevansa tyytyväisiä esimieskoulutuksiin ja asiantuntijoiden luentoihin. Tuoreen organisaatiomuutoksen vuoksi koulutusten ajankohta osui kohtaan, jossa esimiehille tuli paljon uutta asiaa ja omaksuttavaa.

KT2Ga ”Meillähän on ollut esimieskoulutuksia keväällä. Arki on ollut kuitenkin vielä sekavaa, ja koko organisaatiossa on ollut sopimatta tietyt yhteiset pelisäännöt. Aina ei ole jaksanut keskittyä vaikka on tullut joku oikein hyväkin ammattilainen puhumaan, ja kouluttamaan meitä. Olisin toivonut, että olisi saanut jotkut asiat sovittua ja sitten vasta alettu niin kuin koulutusprosessiin. Toisaalta, ne ovat olleet hyviä tilaisuuksia, kun on voinut keskustella kollegoitten kanssa. Ehkä vaan siinä kohtaan ei ollut resursseja ottaa sitä tietoa vastaan. Omissa opinnoissa aikoinaan on ollut johtamista ja organisoimista, niistä ei juuri muista mitään. Tiimikoulutusta meillä ei ole ollut vielä, eikä laatukoulutustakaan. Jos laatukoulutuksella tarkoitetaan arjen käytännön tilanteiden ohjeistusten läpikäymistä, niin se on tarpeellis-

ta. Jos vaan puhutaan yleisesti jostain laadusta yläkäsitteillä eikä se oikeastaan kosketa sitä arkea, niin sitten en koe sitä tärkeänä. Tiimikoulutus samalla tavalla. Koulutusalan tiimit miettivät yhdessä, miten he kehittäisivät omaa tiimityöskentelyään. Pitää olla konkreettisia asioista mitä saadaan heti käyttöön.”

KT2Ga ” Kaikenlaiset koulutukset koen tosi tärkeinä. Itse aina osallistun talon järjestämiin koulutuksiin. Koen että niistä on hyötyä. Koko ajan yritän pitää yllä tietotekniikkavalmiuksiani ja johtamiseen liittyviä koulutuksia, vaikka olenkin käynyt niitä omasta mielestäni aika paljon. En silti koskaan koe olevani valmis. Aika, tavat ja ihmiset muuttuvat. Joskus mietin niitä koulutuspäälliköitä, joilla ei ole minäkäänlaista johtamiskoulutusta. Mietin miten he pärjäävät. Itse olen esimiehenä käynyt johtamiskoulutuksissa sekä monennäköisissä muissa johtamiseen liittyvissä koulutuksissa. Mietin että mihin he tukeutuvat.”

Laatukoulutusta ei varsinaisesti ole vielä ollut organisaation sisällä, mutta joillakin lähiesimiehillä laatukoulutus on sisältynyt omiin aikaisempiin opintoihin. Laatujärjestelmän luonti on vasta työn alla uudessa organisaatiossa. Aikaisemmissa opinnoissa melkein kaikilla haastateltavilla oli ollut johtamisen tai esimiestyön koulutusta, joskin osittain ne olivat jääneet kovin abstrakteiksi. Haastateltavat lähiesimiehet, joilla oli esimieskokemusta, eivät niinkään pitäneet johtamis- tai esimieskoulutusta tärkeänä. Tärkeämpänä he pitivät tiimi tai laatukoulutusta, joka palvelisi suoraan käytäntöä ja joka kehittäisi koulutusalojen laatu ja tiimityöskentelytaitoja. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan verkostoitumista esimiestyössä.

7.2.8 KT2H Verkostoituminen esimiestyössä

Kaikki lähiesimiehet pitivät verkostoitumista erittäinkin tärkeänä. Verkostoitumista lähiesimiehillä oli eri alojen välillä, entisiin aloihin, työelämän kanssa, eri oppilaitoksiin, entisiin asiakkaisiin, erilaisiin sidosryhmiin sekä koko yhteiskuntaan. Lähiesimiehet tarkastelivat hyvin eri tavalla sekä eri tasolla omaa verkostoitumistaan eri toimijoiden kesken. Enemmän toivottiin myös yhteistyötä ammattikorkeakoulujen, aikuislukioiden sekä yliopistojen kanssa. Verkostoituminen taas sisältää tavallaan haastateltavien mielestä organisaatioiden välisen kilpailutilan-

teen, joka tulee huomioida. Tärkeitä haastateltavien mielestä oli kuitenkin se, ettei jää tavallaan oman alansa kanssa yksin. Se estää kehittämistoiminnan.

KT2Hb ”Verkostoitumisen pidän erittäin tärkeänä. Sehän on suola ja sokeri koko tässä jutussa. Ilman verkostoitumista ei pärjätä millään tavalla. Se voi olla ihan pientä meidän oman kustannuspaikan ympärillä verkostoitumista ja siitä laajennetaan käsittelemään koko yhteiskuntaa. Ilman sidosryhmiä, ei pärjätä, eikä meitä ole olemassa, jos ei ole verkostoitumista. Verkostoituminen on niin monialainen ja monipuolinen. Kuinka vähän loppujen lopuksi jotkut alat ovat verkostoituneet ja toimivat niin yksin. Mitä hyötyä niillä on siitä että toimivat yksin? Vaikka pitäisi verkostoitua eri koulutusten järjestäjien kanssa, niin se on tavallaan myös kilpailua. Enemmän pitäisi ammattikorkeiden ja yliopistojen kanssa ruveta tekemään yhteistyötä sekä aikuislukioiden kanssa. Kaksoistutkintoja pitäisi saada enemmän. Miten me päästäisiin eroon siitä kilpailevasta ajatusmaailmasta ja yhteisesti sopimaan niistä asioista.”

KT2He ”Sitähän tämä kaikki on, sana joka toistuu joka paikassa ja jota ilman ei voi olla. Se ei itsessään elä, sen eteen pitää tehdä töitä, on se sitten normaalia suhdetoimintaa tai vanhojen verkostojen enemmän tai vähemmän tietoista ylläpitämistä. Koko ajan pitää jollakin tasolla tehdä yhteistyötä. Omassa työssäni verkostot ovat kolmen tasoisia. Tämän alueen verkostot, koko Suomen verkostot, vanhan organisaation kautta tulevat verkostot ja nyt EU- tason verkostot, mistä tulee linjaus koko EU:n tason ammatilliselle koulutukselle. Voidaan vain odottaa miten ne muuttuvat mahdollisiksi toimenpiteiksi.”

Tärkeänä haastateltavat lähiesimiehet pitivät verkostoitumista työelämän kanssa, joka jää aika ja resurssipulan vuoksi pelkästään tällä hetkellä opetushenkilöstölle. Lähiesimiehen aika ei tahdo siihen riittää. Opetushenkilöstölle yhteydenpito työelämän edustajien kanssa on työn ja tehtäväkuvan vuoksi melkein päivittäistä. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi tutkittavien lähiesimiesten näkemyksiä organisaation kommunikaatiokulttuurista.

7.2.9 KT2I Organisaation kommunikaatiokulttuuri

Kaikki lähiesimiehet painottivat avoimen ja aktiivisen kommunikaation olevan tärkeä taito esimiestyössä. Avointa ja aktiivista kommunikointia kokivat lähes kaikki haastateltavat esimiehet omaa esimiestään kohtaan, omaa henkilöstöään kohtaan sekä omia kollegoitaan kohtaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Joskus haastateltavien mielestä kommunikointi oli hieman liiankin aktiivista, etenkin sähköpostin välityksellä. Tiedon määrä, tiedottaminen asioista yleisesti sähköpostin välityksellä on huomattavasti lisääntynyt kaikkien haastateltavien esimiesten mielestä. Avoimuus ja asioista tiedottaminen on lisääntynyt uuden organisaatiomuutoksen myötä haastateltavien mielestä kaikilla tasoilla. Kehityskeskustelut olivat muutamalle haastateltavalle uudessa organisaatiossa uusi käytäntö, joita he pitivät tärkeänä keinona tulla kuulluksi omaan esimieheensä nähden. Haastateltavat esimiehet kävivät kehityskeskustelut myös oman henkilöstönsä kanssa. Kehityskeskustelut veivät esimiestyöltä aikaa, mutta ne koettiin tärkeiksi toiminnan kehittämisen kannalta.

KT2Ia ”Olen aina halunnut uskoa avoimeen ja aktiiviseen kommunikaatiokulttuuriin. Jo aikaisemmassa organisaatiossa on ollut se tapana, että kaikista on keskusteltu eikä niitä ole piiloteltu, Huonoista asioista on puhuttu yhtä kuin iloisista ja hyvistä asioista. Matala hierarkia on aina ollut ja joka toivottavasti jatkuu myös uudessa organisaatiossa. Kaikkien kanssa voi aina puhua, eikä tarvitse miettiä mikä on toisen tausta tai tehtäväkuva.”

KT2Id ”Täällä on ihan avoin kulttuuri, saa sanoa mitä haluaa. Toisaalta, tästä aktiivisesta kommunikointikulttuurista tulee sellainen olo, että sitä kommunikointia on niin paljon. Tietoa tulee s-postissa paljon. Helposti tulee yltäkyläiseksi. On se sillä lailla avointa, että ei me tuolla esimiesportaassa juurikaan sanota, että asioista ei saisi kauheasti puhua. Viestiminen pitää tulla sillä tavalla varovaisesti. Sitten on tietyn tyyppiset vaitiolovelvollisuudet esimiestehtävässä, ne sitoo. Jos käyt luottamuksellisia keskusteluja jonkun ihmisen kanssa. Tai on ollut joku konflikti, jossa on ollut kaksi esimiestä mukana, sitten on saanut puhua asiasta keskenään.”

Usko avoimeen keskustelukulttuuriin oli vahvasti esillä kaikilla haastateltavilla kautta koko tutkimuksen. Se näkyi myös haastateltavien avoimuutena ja luotta-

vaisena suhtautumisena myös tutkijaa kohtaan. Sähköpostikommunikaatiota muutoksen alkuvaiheessa tuli organisaatiossa vähän liiankin kanssa toisten tutkittavien mielestä. Tämä taas aiheutti joissakin esimiehissä ahdistusta ja stressiä sekä haasteita omaan ajankäyttöön. Vaitiolovelvollisuuden noudattaminen taas rajasi selkeästi avointa kommunikaatiokulttuuria. Lähiesimiehenä piti rajata ja miettiä omaa viestintäänsä henkilöstöön päin. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan laatua, tuottavuutta ja prosesseja.

7.3 Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen

7.3.1 LTP3A Laatu, tuottavuus ja prosessit esimiestyössä

Lähes kaikki haastateltavat esimiehet tarkastelivat laatua opettamisen ja oppimisen näkökulmasta sekä organisaation toiminnan kehittämisen kannalta. Haastattelujen aikaan organisaatioon oltiin kehittämässä laatujärjestelmää. Vain muutama haastateltava oli aikaisemmassa organisaatiossa ollut laatujärjestelmän kanssa tekemisissä. Opiskelijan palautejärjestelmää ei kaikilla aloilla ollut käytössä ja se oli haastateltavien mielestä puute. Opiskelijapalautejärjestelmän kautta voisi kerätä tärkeitä tietoa opiskelijoiden keskeyttämisen syistä, jotka taas ovat tärkeitä toiminnan laadun kehittämisen kannalta. Laatujärjestelmää toivottiin uuden organisaation toiminnan selkeyttämiseen sekä sitouttamaan eri toimijoita tehtäviinsä.

LTP3Ac ” Meillä nyt ei tällä hetkellä ole laatujärjestelmää, mutta sitä ollaan kovasti tekemässä. Se on sidottu meidän siihen toimintakäsikirjaan. Tämä on osa sitä laatua, meidän toimintakäsikirja. Laatua tarvitaan ja pitää olla laadukasta toimintaa ja silloin se on laadukasta, kun meillä on kaikki lomakkeet ja dokumentit sellaisia, kuin ne on meidän uuden toimintasäännöissä sovittu ja kaikki käyttää niitä sekä arkistoi niin kuin on sovittu. Siitä se laatu syntyy. Sitten työntekijä, et se oikeasti ajattelee, että mä teen tämän uuden organisaation laadunmukaisesti tämän työn. Kannan vastuuni siitä laadusta. Laatu on viesti meidän organisaation toiminnasta meidän asiakkaille päin. He voisivat luottaa, että meillä on laadukasta toimintaa. Tulee hyviä opiskelijoita työelämää. Opetus pitää olla laadukasta, jotta me saadaan jatkossakin uusia opiskelijoita. Ilman niitä meitä ei ole ole-

massa. Ei tarvita toimitusjohtajia tai koulutuspäälliköitä, jollei ole opiskelijoita. Se välillä tahtoo unohtua, ihan oikeasti, tässä kaikessa muutoksessa.”

LTP3Ab ”Viime kädessä se on hyviä oppimistuloksia ja tyytyväisiä asiakkaita. Työvoimakoulutuksessa asiakkaita, jotka pääsevät haluttuun tavoitteeseen. Se voi olla työllistymistä, työpaikan löytämistä tai elämäntilanteen selkeyttämistä tai mitä tahansa muuta henkilökohdaisesti merkittävää. Se miten siihen päästään, niin se on se laadukkaan toiminnan ja organisaatiokulttuurin tehtävä ja sitä nyt sillä laatujärjestelmällä haetaan. Selkeät yhteistoiminnalliset toimintatavat, välineet ja menetelmät. Se että kaikki asiat on kuvattu ja ohjeistettu, tulee vaara että siitä tulee kauhean jäykkä ja muuttumaton organisaatio. Toisaalta taas laatujärjestelmä ei ole koskaan valmis. Se menee sen jatkuvan kehittämisen ja parantamisen kautta eteenpäin. Siinä mielessä näen sen positiivisena organisaation laadukkuutta tukevana kehityksenä. Kriteerien täyttäminen ja niiden materiaalien kokoaminen on organisaatiossa monen vuoden työ. Ensin pitäisi saada toiminta laadukkaaksi ja sitten miettiä onko se laadukasta.”

Tässä kohtaa tutkijaa kiinnostaisi kysyä opettajilta, mitä on laatu, prosessit ja tuottavuus. Tutkittavat näkivät laatukäsikirjan järjestelmänä, jonka avulla toiminta saadaan toimivammaksi, laadukkaammaksi ja tehokkaammaksi. Sen avulla lähiesimies pystyy tarkastelemaan ja kehittämään oman yksikkönsä toimintaa. Lähiesimies sekä henkilökunta kykenevät keskittymään oleelliseen, tuottamaan opetuspalveluja laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Laatua pystyy tuottamaan tutkittavien mielestä vain osaava, koulutettu asiantuntija, toimi hän sitten millä tasolla tahansa organisaatiossa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan laadun kehittämistä omassa organisaatiossa.

7.3.2 LTP3B Laadun kehittäminen omassa organisaatiossa

Haastateltavien mielestä tärkeätä kehittämisenäkökulmasta on tietää missä vaiheessa organisaatio on menossa, mikä on organisaation ”laadullinen tila” Haastateltavat lähiesimiehet kertoivat odottavansa kehitteillä olevaa toimintakäsikirjaa. Haastateltavat toivoivat myös, että laatuasioita olisi joku jo miettinyt etukäteen, mikä olisi paras toimintatapa joka otetaan käyttöön. Omalla toimialalla lähiesimies voi kehittää laatua oman henkilöstönsä kanssa. Laadun kehittäminen jää kuitenkin monesti arjen kiireen jalkoihin, eikä yhtenäistä näkemystä toimin-

nasta synny. Lisäksi lähiesimiehillä ei ole asiantuntijuutta laatujärjestelmien kehittämiseen tai laatutyökalujen käyttöön vaikka työskentelevätkin laadukkaasti.

LTP3Ba ”Kehittääkseen laatua pitää olla tietoinen, missä ollaan tässä kohtaa. Silloin palaisin tähän opiskelijapalautejärjestelmään yhtenä osana sekä kaikki muut lomakkeet mitä pitäisi kehittää. Olen ollut työssäni mukana kuvaamassa erilaisia prosesseja. Eli tehdään tällaisia tehtäväkuvauksia kuka tekee, mitä tehdään ja missä kohtaa tehdään. Mitä opettaja tekee, koulutussihteeri ja koulutuspäällikkö tekevät. En ole koskaan niitä kokenut kovin tärkeiksi siksi, että niitä tehdään usein. Niitä rakennetaan monta vuotta ja sitten ne jäävät sinne johonkin järjestelmiin. Kenelläkään ei ole aikaa niitä sieltä lukea. Enemmän panostaisin siihen, että joku tulisi kouluttamaan ja sanoisi, että näin teette. Koska usein se jää siihen että tehdään hienot rakennejärjestelmät ja sitten niitä kukaan ei ehdi niitä toteuttamaan tai edes perehtymään niihin.”

LTP3Bc ”Meidän täytyy ensin saada toimivaksi se meidän toimintakäsikirja. Sieltä löytyy kaikki lomakkeet mitä me tässä toiminnassa tarvitaan. Se vie oman aikansa. Uskon että siitä tulee hyvä. Pääset intran kautta suoraan siihen toimintajärjestelmään ja näet siellä sen kaavion suoraan. Se helpottaa työskentelyä. Kyllä siitä laatu kehittyy vielä. Sitten on ne päivittäiset arkeen liittyvät asiat, ne pitää saada ensin järjestykseen. Sitten sen jälkeen ruvetaan kehittämään sitä imagoa.”

LTP3Bd ”Kaikki olisi kuvattu tai kaikissa olisi selvät ohjeistukset, miten toimitaan. Se takaa sen laadukkaan toiminnan. Kuvausten kautta saat sen tiedon, että miten toimitaan eri tilanteissa. Joku on sen pureskellut etukäteen ja miettinyt, mikä on se paras toimintatapa. Laadukas toiminta on sitä. Kaikenlaisia asioita on vielä kuvaamatta. Aika vähän tässä mitataan, mitä meidän organisaatiossa opiskelijat ajattelevat asioista. Heiltä ei mitenkään järjestelmällisesti kerätä palautetta. Kyllä heilläkin olisi hyviä ideoita ja kehittämisen kohteita mitkä voisi kirjata. Siinä on kehittämisajatus. Meillä oli se henkilöstötutkimus. Sitä kautta tuli itselle palaute omasta toiminnasta. Kehityskeskusteluissa on hyvä idea kysyä palautetta, niin kuin minulta esimerkiksi oman esimieheni toiminnasta.”

Tutkittavat lähiesimiehet näkivät laatukoulutuksen erittäin tärkeäksi laadun kehittämisen näkökulmasta. Laatuajattelu ilman laatukoulutusta jää usein etäiseksi, eikä sitä koeta tärkeäksi käytännön työn kannalta. Tutkittavien mukaan organi-

saatiossa tehdään laadun kannalta ”turhaa” päällekkäistä työtä, jos jokainen yksikkö laatii omat toimintaohjeensa ja sääntönsä tehtävien suhteen. Lähiesimiehellä voi olla johdettavanaan hyvinkin eri toimintasäännöin ja laatuajatteluin ajattelevia yksiköitä. Laatu on myös osittain eri työkuultuurien sanelema eri työyksiköissä eri tavoin ymmärrettävä. Laatuajattelua on myös kerätä tietoa opiskelijoilta tutkittavien mielestä. Laadun kehittämisen kannalta opiskelijoiden mukaanotto laatutyöhön olisi mielekästä. Aikuiskoulutuksen monet opiskelijapalautteet tulisi-kin hyödyntää tutkijan mukaan laatuksikirjaa työstäessä. Seuraavaksi tarkastellaan elinikäistä oppimista osittain myös laatuajattelun kautta.

7.3.3 LTP3C Elinikäinen oppiminen

Elinikäinen oppiminen tarkoittaa erään haastateltavan mielestä työn ohessa kouluttautumista ja oppimista. Erittäin tärkeänä haastateltava piti ensin omakohtaista kokemusta tehtävästä tai toimesta ja sen jälkeen kouluttautumista tai oppimista ko. aiheeseen. Elinikäistä oppimista haastateltavat tarkastelivat kaikki hieman eri näkökulmasta. Elinikäinen oppiminen on ammatissa kehittymistä, osaamisensa päivittämistä sekä jatkuvasti uuden oppimista. Elinikäinen oppiminen ei tarkoita haastateltavien mielestä pelkästään kirjaviisautta, vaan joka päivä oppii uusia asioita. Elinikäinen oppiminen ”on ihmisten kanssa olemisesta oppimista”, erään haastateltavan esimiehen mielestä

LTP3Ca ”Monet opettajat, kun aloittavat uransa. Heillä ei ole aina riittävää tutkintoa. Sitten niitä suoritetaan työn ohessa lisää. Näin opettajan näkökulmasta ajatellen, se on sitä elinikäistä oppimista. Omalla kohdallani olen käynyt opettajan koulutuksia ja näyttötutkintomestarin koulutuksen työn ohessa. Itsekin olen tullut suoraan tutkintotaustalla töihin, ja nyt jossain kohtaa voisin ajatella johtamiskoulutusta. Ensin pitäisi olla johtamiskokemusta, jotta tietäisi mitä on tehnyt oikein ja mitä voisi kehittää.”

LTP3Cc ”Ihminen oppii koko elämänsä ajan. Jos on halu oppia, opit kyllä. Elämänikäistä oppimista tapahtuu koko aika. Se millä tasolla ja mitä se on, vaihtelee ihmisten kesken. Ei se tarkoita sitä että täytyy suorittaa tutkintoja, tai väitellä tohtoriksi. Sitä tapahtuu kokoajan. Joka päivä tulee joku uusi asia minkä oppii, sen pitää vaan huomata.”

Elinikäinen oppiminen nähtiin lähiesimiestyössä hankittuna opettajakokemuksena sekä täydennyskoulutuksena useimpien haastateltavien mielestä. Tärkeänä pidettiin formaalia johtamiskoulutusta ja se nähtiin olevan tärkeä pohja, jolle elinikäinen oppiminen rakentuu. Muutama haastateltava näki elinikäisen oppimisen prosessina, joka näkyy päivittäisenä oppimisena eri tavoin eri ihmisillä. Kaikki haastateltavat esimiehet pitivät elinikäistä oppimista tärkeänä ammatissa kehitymisessä. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan prosessijohtamista osana johtamistaitoa.

7.3.4 LTP3D Prosessijohtaminen

Prosessi- ja laatujohtaminen oli erään haastateltavan esimiehen mielestä lähellä toisiaan. Yksi haastateltavista lähiesimiehistä ei osannut määritellä mitä on prosessijohtaminen hänen omassa työssään. Prosessijohtamista lähestyttiin koulutuksen näkökulmasta. Prosessijohtaminen nähtiin olevan myös osa opettajien työtä ja osaamista. Lähijohtajan työhön prosessijohtaminen yhdistettiin koulutuksen kehittämiseen

LTP3De ”Koulutuspäällikkö johtaa oman osastonsa prosesseja, on prosessivastuullinen. En koe itseäni prosessijohtajaksi, ne on apuvälineitä hahmottaa sitä toimintaa. Se on turhan teknografinen näkökulma. Tässä kohtaa korostuu oma humanistitausta. Asioita ei voi yksinkertaistaa prosesseihin, todellisuus ei ole sellainen. Tämä on ihmisten kanssa toimimista, tässä nimenomaan korostuu ihmisten johtaminen ja palvelujen syntyminen, niin minä lähestyn asiaa. Prosessien kanssa on oppinut toimimaan, kun ei anna niiden häiritä.”

LTP3Db ”Prosessi näkyy siinä, kun opiskelijoita otetaan meille. Millä tavalla toimitaan ja ohjeistetaan. Prosessithan on siinä mielessä kauhean hyviä, että siinä näkee miksi näin toimitaan tai miksi meidän kokonaisuus ei toimikaan. Me ollaan prosessia käyty opettajien kanssa läpi. Se on yleensä liittynyt meillä tähän lukujärjestysteknisiin asioihin. Opettajat tiedostavat miksi heiltä tuleva tieto on tärkeää esimerkiksi lukujärjestysprosessissa. Se on sanahirviö, joka täällä organisaation sisällä luo sellaisia väristyksiä. Kaavioita esitellään. Kukaan ei jaksa niistä kiinnostua. Prosessin johtaminen on haastavaa. Se on helppoa siinä vaiheessa, kun on riittävän selkeäksi laadittu ne prosessit ja avattu yhdessä henkilöstön kanssa.”

LTP3Dc” Koen prosessijohtamisen enemmän suoraviivaisempaan. On olemassa joku tietty alkuprosessi ja joku loppu. Prosessi aloitetaan ja se menee tietyssä linjastossa, tiettyjen asioiden jälkeen tapahtuu joku tietty asia. Sitten se alkaa taas alusta, prosessinomaisesti. Tässä kohtaa ajattelen koulutusta. Koulutus alkaa ja se päättyy, alkaa uusi koulutus. Sitä pitäisi johtaa, niin että se prosessi myös kehittyy. Näen sen opettajan näkökulmasta ehkä enemmän sen prosessijohtamisen. Kun opettaja aloittaa sen prosessin, se johtaa sitä omalla määrätietoisella tavallaan. Saavutetaan tietyt tavoitteet mihin on sitouduttu, eli mikä on sen opiskelijan tavoite. Tavoitteet vaihtelee erilaisten oppijoiden mukaan. Jokaisella on jonkun näköinen tietty tavoite odottamassa siellä sen prosessin loppupäässä.”

LTP3Dd ”Prosessijohtaminen on jonkun ihmisen hallussa. Se on jonkun asian aloitus, eteenpäin vieminen, delegointi ja lopputulokseen päätyminen sekä visiointi. Se on se koko prosessi. Se pitää olla johtajalla jotenkin jo etukäteen näyissä, vaikka oltaisiin jossain tietyssä vaiheessa sitä prosessia. Esimiehenä joudun luomaan sellaista uskoa, että kyllä tässä saadaan opiskelijoita. Kehitetään opetusta, lisätään työssä oppimista, sen tyyppinen prosessi.”

Prosessijohtaminen pelkästään nähtiin liian teknokraattiseksi lähestymistavaksi johtamiseen. Lähiesimiestyö nähtiin ihmisten johtamiseksi useimpien haastateltavien mielestä. Eräät tutkittavat näkivät prosessin näkyvän lähinnä asiakas- ja opiskelijatyössä. Nämä osa-alueet nähtiin tarpeellisena ja käyttökelpoisena, kun prosesseja kehitetään. Prosessikaaviot tulisi kuitenkin haastateltavien lähiesimiesten mukaan avata koko henkilökunnalle. Lähiesimiestyöhön ja opetustyöhön prosessit nähtiin siis tarpeellisiksi kuvattaessa laadukasta toimintaa. Prosessijohtaminen ei ollut tutkijan mielestä haastateltavilla lähiesimiehillä käsitteenä tuttu, eikä sitä mietitty syvällisemmin. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan laatujohtamista.

7.3.5 LTP3E Laatujohtaminen

Erään haastateltavan mielestä laatujohtaminen on sitä, että esimies toimii organisaatiossa yhteisesti sovittujen sääntöjen ja oman esimerkin mukaan. Laatujohtamisesta ei ole keskusteltu organisaation sisällä, paitsi organisaation johtotasol-

la on puhuttu laadusta ja arvoista. Arvokeskustelua on käyty johtotasolla koko syksyn. Eräs haastateltava taas näki työnsä enemmän laatu- ja pedagogisena johtamisena kuin prosessijohtamisena. Laatujohtaminen lähiesimiestyössä kohdistuu haastateltavien mielestä lähinnä opettajien työn johtamiseen. Selkeästi haastateltavien esimiesten mielestä prosessi- sekä laatujohtaminen eivät olleet sisällöllisesti käsitteellisesti tuttuja. Haastateltavat lähiesimiehet eivät mieltäneet olevansa prosessin tai laadun johtamisen kanssa tekemisissä. Lähiesimiehet tarkastelivat laatu- sekä prosessijohtamista opettajien työn kautta. Ainoastaan yhdellä haastatettavalla oli mielipiteitä ja ajatuksia prosessi- ja laatujohtamisesta.

LTP3Eb” Sehän on osa laatua tämä prosessijohtaminen. Ei laadusta ole niin selkeästi puhuttu laatujohtamisena, ei. En tiedä millä tasolla on puhuttu prosesseista, mutta se on puhuttu vaan koulutuspäälliköiden kesken, enemmän. Toimitusjohtaja on puhunut laadusta ja arvoista ja yleensä minkälaista palvelutoimintaa meillä on. Laatua toiminnan kautta.”

LTP3Ec ”Mulla ei ole minkäänlaista prosessijohtamista. Työni ei mene mitenkään kauhean prosessinomaisesti. Prosessit on enemmänkin koulutusaloilla. Kyllä se on enemmänkin sitä laatu - ja pedagogista johtamista mitä teen omassa työssäni. Näen enemmän että se on lähempänä omaa toimintaani.”

LTP3Ed ”Pääasiassa johtaminen kohdistuu opettajiin. Heiltä vaatii-kin sitä, että se opetus olisi laadukasta. Mitä luokkatunnilla tapahtuu, niin sitä on vaikeaa tietää. Opettaja on yksin tekemässä sitä työtään ja se tekee sen itse parhaimmalla näkemällään tavalla. Siihen on aika haasteellista lähteä esittämään toiveita tai ikään kuin jonkinmoisia ohjeistuksia. Opettaja toimii itse kokemallaan tavalla. Olisi aika haaste mennä sanomaan, ettei noin pidä opettaa.”

LTP3Ef ”Laatujohtaminen, jos sen ymmärtää tiukkarajaisesti ja jos se on laatujärjestelmän vastuullisen henkilön toimintaa, niin silloin se on selkeästi rajattavissa siihen, mitä prosesseja johtaa. Silloin pitää pyrkiä siihen laadun mukaiseen toimintaan, jolloin kaikki johtaminen olisi laatujohtamista.”

Laatujohtaminen miellettiin siis lähinnäkin pedagogiseksi johtamiseksi. Laatujohtaminen nähtiin erillisen laatujärjestelmän vastuuhenkilön toimintana enemmän

kuin johtamistoiminnan laatuna. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan pedagogista johtajuutta lähemmin.

7.3.6 LTP3F Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen ja sen kehittäminen näissä haastatteluissa nousi selvästi keskeisemmäksi ja tärkeämmäksi mielenkiinnon kohteeksi lähijohtajien mielestä ja se on yksi keskeinen kehittämisen alue koko organisaatiota ajatellen. Pedagogisen johtamisen kehittäminen on koko koulutusorganisaation ydintehtäviä. Pedagoginen johtaminen nähtiin keskeisenä lähiesimiehen tehtäväkuvana ja keskeisenä ydinosaisena. Lähijohtajien mielestä pedagoginen johtaminen ja sen kehittäminen vaatii alan asiantuntijuutta, kansainvälistä näkökulmaa sekä uusien opetusmenetelmien, metodien käyttöä. Suurimman osan pedagogisen johtamisen vastuusta lähiesimiesten mielestä, kantaa tällä hetkellä opettajat. Lähijohtajan toimenkuvaan kuuluu suora esimiestyö pedagogisen johtamisen rinnalla.

LTP3Fe ”Pedagoginen johtaminen on aika vaikeasti rajattavissa oleva. Meillähän virallisesti minun oma esimieheni vastaa pedagogisesta johtamisesta. Käytännössähän se delegoituu meille lähiesimiehille ja sitä kautta yksittäisille opettajille, jotka vastaavat opetuksen laadukkuudesta ja opetusprosessin etenemisestä. Strategiata-solla tähän kohdistuu valtavasti paineita ja odotuksia tällä hetkellä, kun valmistellaan pedagogista strategiaa. Siitä odotetaan asiakirjaa, joka ratkaisee kaiken ja antaa vastauksia ihan kaikkeen. Oppilaitoksen näkökulmasta pedagoginen johtaminen on ehdottoman tärkeätä, jolloin se kattaa koko opetussuunnitelmatyön, näyttötutkintojärjestelmään liittyvän johtamisen sekä opettajien osaamisen kehittämisen. Kasvatusfilosofinen näkökulma pedagogiseen johtamiseen erottaa oppilaitoksen tavallisesta tuotantolaitoksesta.”

LTP3Fd ”Pedagoginen johtaminen on sitä, että opettajalle annetaan mahdollisuus kouluttautua sekä mahdollistetaan opetusvälineiden ajanmukaisuus. Uutta, muuttuvaa, kehittyvää välineistöä olisi käytössä. Siinä on haaste. Johtuen työaikajärjestelmästä. Opetuksen laatu kärsii, kun opettajat eivät tee niin paljon yhteistyötä. Pitäisi keskustella enemmän opettamisesta ja opettamisen menetelmistä. Tuntityöaika on tosi huono. Ei ole kehittämiselle aikaa, että kokoonnuttaisiin enemmän pohtimaan, selvittämään ja kehittämään. Ope-

tuksen kehittäminen helposti jää alle, kun hoidetaan vaan ne opetustunnit. Opettajakoulutuksissa olevilta tulee uutta ideaa. Vanhoilla opettajilla on taas vuosien kokemus. Heillä on vanhat menetit, mutta heillä on aika paljon kantapään kautta opittua tietoa, että millä lailla saadaan oppimaan. Ideointi jää opettajilla vähäiseksi. Pitäisi olla enemmän vapaata keskustelua työn kehittämistä varten. Pedagoginen kehittäminen on tärkeää. Kehitettäisiin opetusmenetelmiä. Kokeiltaisiin uusia ideoita ja menetelmiä.”

Pedagoginen johtaminen nähtiin erittäin tärkeäksi ja on koko koulutusorganisaation ydintehtäviä. Pedagoginen johtaminen on jäänyt tutkittavien mielestä vähemmälle tässä muutostilanteessa. Pedagoginen johtaminen on myös lähiesimiehen tärkein osaamisala ja vain sitä kautta pystytään kehittämään sekä opetusta, opetusmenetelmiä sekä opettajien osaamista. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan muutostarvetta.

7.3.7 LTP3G Tärkein muutostarve

Keskeisin muutostarve tällä hetkellä haastateltavien mielestä liittyi ajanhallintaan, ylimmän johdon ymmärrystä ”ruohonjuuritason” arjen työhön ja osaamiseen, toimintaa tukeviin palveluihin sekä tietojärjestelmien kehittäminen. Esimiehillä oli myös omaan ajankäyttöön ja hallintaan liittyviä muutostarpeita. Kehittämisenäkökulmasta tämän hetken omaa työtä koskeva muutostarve sekä oman toimialan tulevaisuus mietitytti. Ylimmältä johdolta toivottiin ”ruohonjuuritason” konkreettisten arjen asioiden ongelmien ymmärrykseen. Minkä asioiden äärellä lähiesimiehet ja henkilöstö toimii ja työskentelee.

LTP3Gg ”Suurin muutos on juuri tehty omaa työtäni tai toimialaani koskien. Suurin odotus tällä hetkellä on toiminnan vakauttamiseen ja vakiinnuttamiseen. Nykyisten asioiden vahvistaminen ja nykyisen osaamisen kehittäminen. Siinä on varmasti suurin muutossaaste aikuisten opintopalvelujen kehittäminen ja palvelujen laajentaminen nuorten opintopalvelujen puolelta aikuisten puolelle, siinä tämä iso kehityspotentiaali.”

LTP3Gb ”Meidän tulee tehdä yli koulutusalojen enemmän yhteistyötä. Elinkeinoelämänkeskus 2020 mukaan palvelualat tulee nostaa rooliaansa aika vahvasti. Toivoisin, että olisi sellainen innovatiivinen

porukka joka veisi sitä eteenpäin. Alettaisi luomaan erilaista koulutusta. Tutkinnot ovat nyt kolmivuotisia. Työelämällä olisi tarve, että olisi työntekijöitä, jotka osaa perusasiat.”

LTP3Gc ”Mun tarttis nyt vaan jotenkin saada ne mun työntekijät uskomaan siihen, että me ollaan kaikki yhtä ja samaa. Sitä eriarvoisuutta on vielä, sitä vanhaa taustaa. Koen sen aika haasteelliseksi. Toivoisin, että me aika pian löytäisimme semmoisen meidän yhteisen tavan toimia. Meidän toimintaa tukevat palvelut ovat muuttuneet, eli viestintään, henkilöstöön ja talouteen liittyvät asiat. Itse työ, opetus ei ole muuttunut. Opetetaan samanlaisesti, samat tutkinnonperusteet vielä toistaiseksi. Kaikki muu toimii ihan samalla tavalla, samoissa tiloissa, meidän ei tarvinnut edes muuttaa. Mikä todellinen muutos sitten on? Esimiehet ovat vaihtuneet jossakin yksiköissä. Silti on samoja ongelmia. Suurin syy on siinä, että arkinen aherrus on niin valtava, on paljon töitä. Tietojärjestelmien muutokset kuormittaa. Jos et ole kauhean tietoteknisesti lahjakas. Vanhan s-postisi olet saanut luettua. Nyt tulee sitä postia paljon ja on tosiaan tunnus- ta sinne sun tänne, ja sitten v-verkot ei ole toimineet. Välillä tunnen olevani omassa työyhteisössäni kuin olisin lastentarhanopettaja. Hiekkalaatikossa on ne meidän lapset (työntekijät). Unohtuu alkeellisimmatkin käyttäytymissäännöt. Olen monta kertaa joutunut tuomaan esille sen, että pitää kunnioittaa toisia ja toisten töitä. Pieniin asioihin se karrikoituu se arki, silloin kun kaikki muu ottaa päähän jossain työssä. Toivon että se rauhoittuu.”

Muutoksen jälkeen odotettiin toiminnan vakauttamista. Enemmän yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa sekä aikaa yhteistyölle kaivattiin. Toiminnan vakauttamisen lisäksi toivottiin tietojärjestelmiin selkeyttä. Seuraavassa kappaleessa tutkittavat kuvaavat mikä on vaikeinta muutostilanteessa.

7.3.8 LTP3H Vaikeinta muutostilanteessa

Vaikeinta haastateltavien mielestä muutostilanteessa on elää epätietoisuudessa. Epätietoisuus taas lisää sitoutumattomuutta muutokseen. Kaikki vanhassa organisaatiossa tehdyt päätökset vaikuttavat uuden organisaation toimintaan. Ne tehdyt päätökset koettiin osittain ongelmallisiksi tässä tutkimuksessa mm. opiskelijoiden tietojärjestelmissä. Henkilökohtaisesta jaksamisesta puhui vain yksi haastateltava lähiesimies. Muutosvaiheessa esimiehen rooli korostuu asioiden hallinnan ja muutosjohtamisen kautta. Lähijohtajan tehtävänä on hoitaa epämiel-

lyttäviäkin asioita ja täydellisyyteen pyrkiminen ei ole mahdollista. On kestävävä asioiden keskeneräisyyttä ja pystyä toimimaan siitä huolimatta. Epätietoisuuden ja jaksamisen lisäksi esiin nousi työn kuormittavuus.

LTP3Ha ”Mulla on vaikeinta sellainen tilanne, etten tiedä miksi jotain tehdään ja mitä hyötyä jostakin asiasta on. Mulle henkilökohtaisesti kaikista vaikein, että en osaa sitoutua sellaiseen muutokseen, jossa en itse näe järkeä. Kukaan ei perustele selkeästi mitä hyötyä muutoksesta on muuta kuin se, että nyt vain näin tehdään. Edellisessä organisaatiossa tehdyt ratkaisut vaikuttaa. Meillä esimerkiksi opiskelijoiden arviointiasia. Se on silloin tehty se ratkaisu ja nyt vaan uusi organisaatio on elänyt sitä arkea. Muutoksessa on mulla todella vaikeata se, ettei saa omaa tahtoa siinä kohtaa läpi, miksi ei voi tehdä toisin ja paremmin.”

LTP3Hc ”Saada ihmiset ymmärtämään, että muutos luo kehitystä eikä se ole mikään kamala peikko, jota pitää kokoajan yrittää tyrkkiä jonnekin, pois kiusaamasta. Sehän luo aina kehitystä. Koska siinä aina karsiutuu ne asiat pois, joista huomataan että hei, ne oli ihan päin hemmettiä. Hyvä kun muuttuu. Toki tilallekin tulee jotain, mutta aina tulee, koska mikään ei ole koskaan täydellistä. Ei sellaista saadaakaan koskaan. Aina on joku, joka on tyytymätön. Esimiehen asemassa myös, sust joko tykätään tai sitten olet ihan neutraali. Se on ihan sama kuka siinä on, kunhan se hoitaa ne työt jotka sen kuuluukin. Tai sitten, et ole yhtään hyvä pomo ja niitä tulee aina olemaan siinä työyhteisössä.”

LTP3Hd ”Epämääräisyys, on kaikkein vaikeinta, kun ei tiedä miten toimitaan. Ei tiedetä kuka tietää ja mistä saa tietoa. Sellainen epävarmuus, huteruus tietyllä tavalla kuormittaa. Tietysti on varmaan vaikeaa luopua niistä itse osaamistaan toimintatavoista ja miten on ennen tehty. Kun on siihen rutinoitunut, niin se on helppoa. Kun joudut ottaa sen uuden tavan käyttöön, niin se on paljon työläämpää. Muutostilanteessa on hirmu paljon oppimista, hirmu paljon tietoa, se kuormitus on varmaan siinä. Paljon asioita joista osaa vain vähän tai et tiedä lainkaan. Se vaikeuttaa asian hallintaa. Esimerkiksi hankkeet, että kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja mikä oma vastuu on? Ne hakee vielä ne hankkeet aika paljon toimintatapoja, Niiden asioiden kokonaisuuden hahmottaminen vielä vaikeaa. Se kuormittaa sekä siirtyminen esimiestehtäviin. Se kuormitus oli aika suuri, varmasti. Koska oppimista oli niin paljon, että miten toimitaan, kun se organisaatio muuttui. Nekin esimiehet joutui tosi kuormittuneiksi, jotka olivat ennen vastaavaa tehtävää hoitaneet. Se oli sitä, ettet

selvinnyt työstäsi viikottaisen työajan puitteissa, vaan joutui tekemään töitä viikonloppuisin ja iltaisin, se kuormitti.”

LTP3He ”Vanhasta luopuminen on varmaan aina vaikeinta muutostilanteessa. Kun ajattelee tätä alkua, niin omasta mielestä aika hyvin päässyt muutoksessa eteenpäin. Se on se, kun muutosta on ollut aktiivisesti tekemässä alusta asti, niin sen on kokenut mielekkääksi ja tärkeäksi. Varmaan ne vanhat taustat roikkuu pitkään mukana, omakin. Se on ihan luonnollista ja totta kai se on sitä osaamisen pääomaa mitä jokainen kantaa mukanaan”.

Epämääräisyys rasittaa sekä epätietoisuus muutostilanteessa. Uuden oppimiselle ei ole aikaa. Omista rutiineista on vaikea luopua tutkittavien mielestä niin lähiesimiehen kuin henkilökunnankin. Tunne, että ei hallitse työtään kuormittaa henkisesti. Uusiin tehtäviin siirtyvillä esimiehillä oli vaikeuksia omaksua kaikkea uutta, jota jatkuvat muutokset kuormittivat. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan oppimisen edistämistä.

7.4 Oppimisen edistäminen

7.4.1 OE4A Yhteistoiminnallinen oppiminen

Haastateltavat lähiesimiehet näkivät yhteistoiminnallisen oppimisen tarkoittavan työn kehittämistä yhteisesti tiimien kautta, opintosuunnitelmien yhdessä laatimisesta, perustehtävän selkeyttämisestä, niistä yhdessä keskustellen ja sopien. Yhteistoiminnallinen oppiminen pitää sisällään yhteistyö ja vuorovaikutustaidot. Yhteistyötaidoissa korostuu lähinnä yhteistyö sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutustaidot nähtiin enemmän aktiivisempina taitoina kuin yhteistyötaidot.

OE4Aa ”Oppiminen, mitä täällä on, niin se lähtee siitä perustehtävästä. Kaikille täytyy olla perustehtävä selkeä ja oma osaaminen täytyy olla sillä tasolla, että pystyy lähtemään tietyltä tasolta eteenpäin, sekä olla valmis uudenlaiseen ajattelutapaan”

OE4Ab ”Sitähän tämä parhaimmillaan on, että yhdessä pohditaan ja välttämättä ei tarvita edes mitään niin kuin kehittämistehtävää, vaan

yhdessä viedään asioita eteenpäin. Siitä syntyy myös uutta ja koko ajan, kun asioita tehdään, niin niistä myös opitaan, niin virheistä kuin onnistumisistakin.”

OE4Ac ”Yhteistyötaidot, on ne sitten meidän sisä- tai ulkoiset asiakkaat, ja yleensäkin, koen pystyväni yhteistyössä toimimaan niiden kanssa. Ei ole paljonkaan merkitystä, onko se joku suuri herra tai joku työntekijätasolla oleva. Yhtä hyvin ja kauniisti ja asiallisesti pitää asiat hoitaa. Muistaa vain aina pysyä asiassa.”

OE4Ad ”Vuorovaikutustaidoista tulee mieleen, että se on enemmän aktiivisempaa kuin yhteistyötaidot. Viestintä ehkä enemmän painottuu vuorovaikutukseen. Tässä korostuu enemmän se, että oppisin muistamaan kaikki alaiseni ja mitkä asiat pitää tiedottaa ja kenellekin, koska työn kiireessä ja hektisyydessä jokin asia voi unohtua. Voisin olla enemmänkin aktiivisempi alaisten suuntaan.”

Tutkittavat toivoivat perustehtävään selkeyttä ja oman osaamisen päivittämistä. Asenne ja ajattelutapaan toivottiin myös muutosta. Hyvät yhteistyötaidot koettiin oppimista edistäväksi. Vuorovaikutustaidoissa painottui tiedotus henkilöstöön päin. Tutkittavat toivoivat myös enemmän aktiivisuutta ja kontaktin ottoa henkilöstöön päin. Oppimisen edistämiseen nähtiin oman osaamisen kehittämisen, vuorovaikutus- ja yhteistyökyvyn lisäämisen sekä aktiivisemmän tiedottamisen kautta. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan oman työn kehittämistä lähemmin.

7.4.2 OE4B Oman työn kehittäminen

Haastateltavat kokivat oman työn kehittämisen jääneen vähän vähemmälle huomiolle koko vuoden aikana. Kehittämisehdotuksia tuli kuitenkin koulutuksen näkökulmasta. Toivottiin lisäkoulutusta työehtosopimuksista, hoitovapaista ja osa-aika-eläkkeiden myöntämisistä, eli siis pääsääntöisesti henkilöstöhallinnon asioista. Omaa kouluttautumista ja jatko-opiskeluja harkittiin. Toivottiin ajanhallintaan ratkaisuja sekä turhien palaverien karsimista, näin aikaa henkilöstölle jäisi enemmän.

OE4Be ”Varmaan ajanhallinta olisi päällimmäinen asia ja tietyllä tavalla delegointi on osa sitä. Hukkaan heitetyn ajan minimointi, on se,

mikä itsellä korostuu. Vanhasta pois oppiminen ja vanhoista tehtävistä eroon pääseminen, on varmaan auttanut tähän uuteen keskittymiseen. Uuden organisaation kehittämisasiat on kokonaan uudella tavalla vastuutettu. Sen on voinut siivota omalta pöydältä pois. Sitten on taas tullut tilalle uutta moninkertainen määrä. On ollut hyvä jostakin luopuakin.”

OE4Ba ”Mun täytyisi päästä johonkin henkilöstöhallintokurssille, ja täytyis oppia hieman paremmin työehtosopimusta ja ihan perus esimiestyötä. Milloin on oikeutettu hakemaan osittaista hoitovapaata tai jos haluaa jäädä osa-aikaeläkkeelle. Näistä ei ole mitään käsitystä vielä. Lisäksi haluaisin itsenäistyä ja kehittää omaa työtäni.”

OE4Bd ”Ehkä varmaan toivomuksena olisi, että ne palaverit vähenisivät ja pystyisin olemaan enemmän tekemisissä alaisten kanssa ja kontaktissa heihin enemmän. Yksi iso osa-alue mitä haluaisin kehittää.”

Tutkittavien mielestä siis henkilöstöhallinnon tehtäviin pitäisi saada koulutusta vaikka henkilöstöhallinnon- sekä kehittämistehtävät olivat uudessa organisaatiossa vastuutettu uudella tavalla. Selvästi kaikilla haastateltavilla esimiehillä ei ollut tietämystä uusista käytänteistä. Lähiesimiehen käsitykset toimen- ja tehtäväkuvista olivat hyvin erilaisia. Seuraavassa kappaleessa haastateltavat kuvaavat uusia haasteita.

7.4.3 OE4C Uudet haasteet

Kaikki haastateltavat kokivat uudet haasteet esimiestyössään rikkautena ja ymmärsivät sen olevan oleellinen osa esimiestyössä.

OE4Cf ”Lähtökohtana koen haasteet positiivisena. Se on varmaankin se elinikäisen oppimisen perusajatus, että etsii niitä uusia haasteita, jotta se oppiminen olisi mahdollista. Sitä kautta sitten kehittää itseään. Leipääntyminen ja tylsistyminen tulee siitä, että ei ole niitä haasteita.”

OE4Ca ”Olen tullut uuteen työhön, kauhean innokkaasti. Hyppään kaikkeen uuteen mielelläni. Koen haasteet hyvänä, kun niissä on järkeä ja niille on hyvä peruste. Innostuminen tulee siitä, että ymmärtää asioita. Pitää olla selkeät tavoitteet. Silloin on helppoa innos-

tua.”

OE4Cc ”Koen haasteena kaiken oppimisen. Koen, että mitä enemmän on haasteita, sen paremmin minä voin. Pienessä paineessa toimii paljon. Minusta tulee vähän laiska, kun ei ole mitään kivaa. Jos on liian tavallista.”

Uudet haasteet koettiin positiiviseksi elinikäisen oppimisen lähtökohtana sekä esimiestyössä kehittymisenä. Tutkittavat kuvasivat uudet haasteet oppimisen mahdollistajana. Itsensä kehittäminen, innokkuus uutta työtä kohtaan, tavoitteellisuus sekä pienen paineen alla työskentely nähtiin myös tärkeiksi elementeiksi esimiestyössä. Seuraavassa kappaleessa kuvataan muutoksesta oppimista.

7.4.4 OE4D Muutoksesta oppiminen

Kaikilla haastateltavilla esimiehillä oli positiivinen asenne muutosta kohtaan (kts. aiemmin kuvattu). Odotukset olivat korkealla uuden organisaation toimintaa koskien. Muutoksen vaikutukset koko organisaatiossa eri toimialoilla oli haastateltavien mielestä erilaisia. Joillakin toimialoilla muutos koettiin vähäiseksi ja joillakin toimialoilla muutos vaikutti hyvinkin radikaalisti koko toimintaan. Muutos ja muutoksen kokeminen miellettiin myös persoonasta riippuvaiseksi sekä aikaisempi elämäkokemus sekä itsetunto vaikuttavat muutoksen kokemiseen haastateltavien mielestä. Muutoksesta oppiminen miellettiin myös helpommaksi, jos muutos koettiin positiiviseksi asiaksi. Haastateltavien mielestä muutoksesta ei voi olla oppimatta, muutos tavallaan pakottaa oppimaan uutta, opetella uusia tapoja toimia ja löytää uusia keinoja tehdä töitä. Muutoksessa haetaan positiivisuutta ja muutos ei saisi olla muutosta vain muutoksen vuoksi. Muutoksia ei saisi myöskään olla kerrallaan liikaa, näin ei ehditä juurruttaa muutoksen tuomaa hedelmää erään haastateltavan lähiesimiehen mukaan. Luottamus tähän organisaatiomuutokseen oli kaikilla haastateltavilla vahva. Negatiivinen ajattelu ei vie muutosta eteenpäin haastateltavien mielestä.

OE4Df ”Odotan mielenkiinnolla kuinka monta vuotta kuluu kun opettajat tekee täällä pedagogista oppimisanalyysiä muutosprosessin onnistumisista. Kyllähän sitä tässä oppii, niin ihmisten käytöksestäkin kuin prosessien toimivuudesta. Ja siitä, kun on vertaillut erilaisia toimintakulttuureja ja tapaa, ja etsitty niitä parhaita käytäntöjä, niin

kyllä se on nimenomaan sitä oppimista ollut. Niitä on yhteisissä kehittämisyhmissä työstetty ja asioita palloiteltu, niin se on puhtaasti sitä toisilta oppimista. Aika vähän on ollut sitä sanelumentaliteettia, että olis vain ollut yksi ainoa totuus. Kyllä tässä on avoimesti lähdetty etsimään sitä parasta vaihtoehtoa, yleensä se on kompromissi monesta eri osatekijästä.”

OE4Dc ”Muutoksesta pitääkin oppia, mitä parhain tapa, aina pitää olla muutosta, koska muutos luo kehitystä. Jos koko ajan mennään samalla sabluunalla, niin ei voi tapahtua mitään muutosta. Mikä on taas se muutos ja sen taso, toki on tämäkin ollut aika radikaali muutos aika monelle, mutta olen itse kokenut sen haasteena. Raskasta tavallaan, kun koko ajan joutuu antamaan itsestään 100 % ja joutuu olemaan 110 % läsnä. Nyt joutuu koko ajan miettimään etukäteen, miten tämän ratkaisen, miten esiinnyn, mitä tulee tapahtumaan ja ketä siellä tapaan. Se auttaa, jos on ollut aiemmin sellaisissa töissä missä on pitänyt olla luova ja on joutunut miettimään miten tämän ratkaisen ja organisoin ja tekemään nopeita päätöksiä”

Eri toimintakulttuurien vertailu nähtiin haastateltavien mielestä oppimisen näkökulmasta välttämättömänä. Avoimuus myös toisten toimijoiden käytänteiden tarkasteluun on antanut objektiivisuutta muutoksen käsittelyyn. Muutoksesta oppimiseen on auttanut luova suhtautuminen omaan työhön. Luovuus nähtiin tärkeänä ongelmanratkaisussa sekä organisoinnissa. Lisää luovuudesta seuraavassa kappaleessa.

7.4.5 OE4E Luovuus ja luova työote

Haastateltavat kokivat organisaatiossa vallitsevan positiivisen asenteen luovuutta kohtaan, vaikka siihen ei varsinaisesti tuettu. Uuden luominen ja luova työote näyttäytyi lähinnä esimiestyössä uusien käytäntöjen ja toimintojen kokeilun kautta. Yhteiset palaverit henkilöstön kautta tai kokoukset joillakin toimialoilla oli vanha käytäntö kun taas joillakin toimialoilla se luotiin uudeksi käytännöksi. Keskustelua ja kuuntelua painotettiin, ihmisten mielipiteiden ja ajatusten kuulemista. Lähiesimiehet eivät tunnistanee itseään tai mieltäneet itseään niinkään tulevaisuuden visionäreiksi. Luovuus vaatii rohkeutta tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja tilaisuuksiin. Lähinnä luovuus kuitenkin nähtiin opettajan työhön liittyviin tehtäviin ja toimenkuvaan. Taloudelliset resurssit nähtiin rajaavan luovuutta. Luovuudesta

ei ylemmän johdon taholla ole keskusteltu, mutta kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat, että luovuutta ei ole myöskään mitenkään rajattu, joskaan ei ole motivoitukaan. Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät muutoksen vievän voimia uudelta organisaatiolta. Muutosprosessi sisältää tavallaan luovan työotteiden lähiesimiesten mielestä.

OE4Ec ”En ole mikään kauhea visionääri, olen jalat maassa oleva tyyppi ja hyvin konkreettinen työntekijä. Tykkään selvistä peleistä ja mun on vaikea nähdä jonnekin tulevaisuuteen. Enemmänkin yritän luoda ne puitteet, jotta muut saisivat luoda sitä uutta, olen innolla mukana ja innostamassa siihen. Annan vapaat kädet ja nautin siitä, kun joku on luova. Minä itse luon jotain konkreettista, esim. tuolien maalaamista, en luo mitään visioita. Minulla on hyviä työntekijöitä, jotka itse luovat sellaisia asioita, joita itse en luo.”

OE4Eg ”Yleisesti ottaen, meidän yrityksessä vallitsee positiivinen asenne luovuutta kohtaan. Jos joku vaan jotain hienoa keksii, ja siihen vielä rahaakin saadaan. Ei se raha ole aina ratkaiseva. Se nyt vaan näyttölee välillä vähän liikaakin isossa osassa. Minuun talousajattelu on niin iskostunut, kun se on vielä niin uutta työssäni. Olen joutunut siihen paneutumaan. Olen niin tarkka työssäni, mun täytyy kantaa se vastuuni.”

OE4Ed ”Kyllähän opettajan työ on luovaa työtä, jos sen ajattelee meidän ydintehtäväksi. Niin senhän saa tehdä millä tavalla itse haluaa. Kunhan syntyy myös oppimistuloksia. Siinä on vain taivas rajana. Tietysti sitten se mikä on oikeastaan ainut, joka rajaa sitä luovuutta, on resurssi, taloudellinen resurssi.”

Luovuusajattelun erot näkyivät selvästi eri haastateltavien vastauksissa. Esimiehet tarkastelivat luovuutta lähinnä opettajan toimenkuvan kautta. Jotkut haastateltavat mielsivät olevansa itse luovia, mutta vain käytännön työssä, eikä niinkään esimiestyössä tai ajattelun tasolla. Tutkittavat näkivät luovuuden tarvitsevan taloudellisia resursseja eikä niinkään tuovan niitä tai mahdollistavan tehokkaan toiminnan. Luovuus nähtiin siis enemmän opettajien pedagogisena välineenä tuottaa parempia oppimistuloksia.

7.4.6 OE4F Kokemuksesta oppiminen

Tähän kappaleeseen on liitetty kyky analysoida omia virheitään sekä kokemuksellinen oppiminen. Haastateltavat toivoivat itseltään tunteiden hallintaa, enemmän analyttistä lähestymistapaa omaa työtään kohtaan sekä aikuismaista otetta työhön. Analyttinen lähestymistapa ammatillisesti sekä laadullisesti on tutkittavien mielestä tärkeää esimiestyössä. Esimiehen ”korjaava liike” koulutuksen laatua ajatellen on välttämätöntä. Epäonnistumiset pitää osata ottaa ammatillisesti ja siihen auttaa kokemuksellinen oppiminen. Jotkut haastateltavista eivät siedä epäonnistumisia, vaativat itseltään täydellisyyttä. Täydellisyyden vaatiminen taas muutostilanteessa joutuu kovalle koetukselle.

OE4Fb ”Se on varmaan heikompi kohta toisaalta epäonnistumiset, niitäkin on niin eritasoisia, hävittyjä ja voitettuja koulutustarjouksia. Pitää analysoida miksi hävittiin tai miksi voitettiin, silti aina yksi hävitty asia korostuu. Jos siellä on jotain laadullisia asioita, niin niistä on ehdottomasti tehtävä johtopäätöksiä ja korjattava asia. Se miten epäonnistumisia oppii ottamaan vastaan ja pääsemään niiden yli. Onko ne vaan unohtamalla ohitettu, vai voiko niistä oppia. Siinähan on se taitolaji. Virheistään oppii.”

OE4Fc ”Olen liian rankka itseäni kohtaan välillä... En siedä epäonnistumisia, olen sen huomannut. Olen vaan niin täydellisyyttä tavoitteleva henkilö, sitten kun tulee joku, ettei onnistu, niin sitä jää helposti märehdimään, oliko se mun epäonnistumiseni, vai johtuiko se jostakin muusta. Olen sitäkin yrittänyt opetella, anteeksiantoa itselle.”

Kokemuksellinen oppiminen haastateltavien lähiesimiesten näkökulmasta sisältää hiljaisen tiedon esimiestyön sisällöstä, ihmistuntemuksesta, tunteiden ja tilanteiden hallinnasta. Aikaisempi esimieskokemus koettiin etuna nykyiseen lähiesimiestehtävään siirtyessä. Työ asiantuntijatason lähiesimiehenä nähtiin haasteellisena. Luottamus nousi myös yhdeksi tärkeäksi hyveeksi erään haastateltavan mielestä.

OE4Fa ”Aikaisempi esimiestason työ oli tähän työhön verrattuna erilaista... Nyt teen asiantuntijoiden kanssa töitä, joilla on sama koulutustaso ja kokemus kun mulla, lähtökohdat ovat erilaiset. Koen

tämän helpommaksi, luotan niihin asiantuntijoihin, opettajilla on hyvä työmoraaali, kokemus ja koulutus, ovat alansa asiantuntijoita, mä luotan siihen, ei tarvitse vahtia. Luotan, että he ovat alansa huippuja.”

Aikaisempi esimiestyö koettiin vahvuudeksi. Muutama haastateltava oli siirtynyt asiantuntijaorganisaatioon esimieheksi muun tyyppisestä työstä. Asiantuntijaorganisaation johtaminen koettiin helpommaksi. Henkilöstön ollessa korkeasti koulutettua, osaavaa ja ammattitaitoista, niin esimiestyö koettiin luottamukselliseksi. Hyvän työmoraaalin koettiin olevan kokemuksen ja koulutuksen kautta luottamusta herättävää.

7.5 KV5 Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti

7.5.1 KV5A Eri yksiköiden välisen toiminnan kehittäminen

Eri osastojen välisen toiminnan nähtiin olevan luonteva osa toimintaa. Se, miten se käytännössä toimii, on haastateltavien mielestä yksi toiminnan keskeisiä kehittämishaasteita. Turhien raja-aitojen synnyttäminen osastojen välillä on toiminnan kannalta ongelmallista. Yhteistyön kehittäminen on tärkeä koko toiminnan kehittämisen sekä toimivuuden näkökulmasta. Koko organisaatiota koskeva iso muutos, on ollut nuoriso- ja aikuiskoulutuksen eriytyminen. Laadullisesta ja pedagogisesta näkökulmasta muutos nähtiin tarpeellisenä.

KV5Af ”Nuorten ja aikuisten koulutuksen siirtäminen eri osastoilla keskusteluttaa. Se malli minkä kautta on tottunut jäsentämään tätä toimintaa, sisältää isoja ristiriitaisuuksia, tiettyjä kipupisteitä, tietyillä osastoilla. Pitää nähdä se erilainen kasvatusmaailma ja sitä kautta se pedagoginen perusta toiminnalle. Nuoret on oppimassa ensimmäistä ammattiaan ja kasvamassa aikuisuuteen ja ihmisyyteen. Aikuisilla on taas elämäkokemusta, jonka varaan tuodaan sitä lisäosaamista sillä koulutuksella. Näen tämän luontevaksi ratkaisuksi, että opetussuunnitelmakoulutus ja tutkintoon valmistava koulutus on omana kokonaisuutena.”

Osastojen välinen yhteistyö nähtiin tärkeäksi, mutta muutoksen aiheuttama kiire nähtiin olevan yhteistoiminnan este. Muutama haastateltava näki toiminnan kehittämisen olevan kiireestä huolimatta mahdollista ja välttävääkin.

KV5Ab ”Tässä on sellainen tietynlainen näköalapaikka, kun toimii eri yksiköissä eri kaupungeissa, niin näkee eritoimintamuotoja. Voi aina vinkata, että hei tuolla on toimittu näin ja se on kyllä ollut aika hyvä juttu. Se ei välttämättä ole huono asia, kun joutuu hajottamaan itseään moneen paikkaan, siinä on positiivinenkin puoli. Huomaan, kuitenkin, että vanhalla tavalla mielellään toimitaan, ennen kuin uudistetaan mitään uutta.”

Organisaation koko toiminnan kannalta keskustelu hyvistä käytänteistä olisi välttämätöntä. Haastatteluun osallistuneiden esimiesten mielestä eri toimialojen käytänteiden yhdistäminen ei ole helppoa. Vanhalla tavalla toimiminen ja siihen halitusti uuden yhdistäminen oli tutkittavien mielestä mielekästä. Muutamalla lähijohtajalla oli eri yksiköjä eri kaupungeissa. Verkostoituminen eri yksiköiden välillä oli tutkittavien mielestä tärkeitä juuri oman työn kehittämisen kannalta.

7.5.2 KV5B Kateus ja kilpailu

Kilpailua ja kateutta nähtiin organisaation sisällä opettajien välillä resursseista, tasa-arvoisessa suhteutumisessa töiden jakoon, koulutukseen pääsyyn, projekteihin ja kehittämisryhmiin osallistumiseen sekä teknisten välineiden ja laitteiden hankintaan liittyvää kateutta yksikön sisällä sekä eri yksiköiden välillä. Muutamat haastateltavat lähiesimiehet, jotka olivat nousseet tehtävänsä yksikön sisältä, olivat kokeneet itseään kohdistuvaa kateutta. Kateuden ja kilpailun eräät haastateltavat kokivat myös osittain positiivisena asiana. Kateus ja kilpailu voi olla haastateltavien esimiesten mielestä myös kannustava elementti muutoksessa. Positiivinen kilpailuhenkisyys nähtiin vahvuutena.

KV5Bb ”Kateus on myös osittain tietämättömyyttä, jonka mun kuuluu lähiesimiehenä oikaista, jos kuulen siitä. En ole toennut omalla alallani kilpailua sillä tavalla, ne jotka haluaa itseänsä kehittää, niin ne kehittää. Ne jotka ei, niitä koetetaan tukea perusasioissa selviämisessä. Kilpailu taas kehittää opiskelijoiden kesken oppimisen nä-

kökulmasta heidän omaa osaamistaan. Koulutusorganisaatioiden välillä on enemmän kateutta koulutuksista ja laitehankinnoista. ”

KV5Bd ”Opettajien kanssa pitää olla hirvittävän oikeudenmukainen. Opettajat myös vaatii esimieheltä oikeudenmukaisuutta. Ihmisiä pitää huomioida tasapuolisesti myös koulutuksiin pääsyn suhteen. Tasa-arvoinen kohtelu on myös tärkeätä minulle. Toivon sitä myös omalta esimieheltäni, joka ei välttämättä aina toteudu. Vanhat suhteet vaikuttaa, jotka selvästi haittaa tasa-arvon toteutumista. Myös nais- ja mies näkökulma vaikuttaa omassa esimiessuhteessani. Kilpailua on, alojen välillä, kuka on suosituin ja kaunein”

Kateutta ja kilpailua esiintyy kaikissa organisaatioissa. Haastateltavien mielestä kateus ja kilpailu voi olla positiivinenkin asia, jos se pysyy hallinnassa. Se on taas tutkittavien mielestä huonon johtamisen tunnusmerkkejä, jos tilanne ryöstäytyy käsistä. Johtajan keskeinen tehtävä on hallita ja johtaa henkilöstöään. Muutosvaiheessa kateus ja kilpailutilanne voi nousta esille tutkittavien mielestä, joka voi pahentaa työyhteisön hyvinvointia ja johtaa valtataisteluihin.

7.5.3 KV5C Muutoksen johtaminen

Muutosta tulisi haastateltavien mielestä johtaa aktiivisesti, esimerkein ja kertomalla konkreettisista yhdistymisen ja muutoksen aiheuttamista hyödyistä. Toivottavaa olisi myös erään haastateltavan mielestä rehellinen avoimuus. Tärkeätä haastateltavien mielestä on myös luoda uutta visiota muutoksen jälkeisestä tilasta.

KV5Cd ”Luomalla sitä uutta visiota siitä muutoksen jälkeisestä tilasta, missä olisi asiat kohdallaan, ennen sitä kaaosta ja sekamelskaa, mikä siinä muutoksessa on. Muutoksessa esimiehenä joutuu tyynnyttämään sitä pettymystä, mikä on muutossekamelskan keskellä. Joku asia ei toimi, ei ole oikeita lomakkeita, järjestelmiä yms., odotellaan vähän aikaa, ollaan luomassa niitä, ne tulee sinne...”

KV5Cf ”Muutosta tulisi johtaa tekemällä sitä aktiivisesti, pistämällä itsensä mukaan siihen prosessiin täysillä ja itsensä likoon samalla. Muutokseen ei saada ketään mukaan, jos sitä ei olla kaikki ”satalassissa” tekemässä. Muuten se jää kuolleeksi kirjaimeksi ja huomataan vaan muutettu nimikyltti mainostolppaan. Muuten kaikki jatkuu ennallaan...”

KV5Ca ”Multakin on kysytty, mitä hyötyä tästä yhdistymisestä on? Aikuis- ja nuorisopuolen eriytyminen, aikanaan kun perustamissopimuksia tehtiin, sovittiin, että yhteistyössä tehdään... Positiivista siinä on varmasti niin kuin talouden kannalta se, että kilpailu työvoimatarjouksista tai omaehtoisessa koulutuksessa, jos molemmissa olisi vaikka vajaan ryhmät, niin se olisi taloudellisesti tehokkaampaa. Aikuis- ja nuorten puolen opetuksen erot, nuorilla enemmän kasvatuksellista, aikuisilla taas puhutaan enemmän ammattiasiaa. Moni opettaja on vaan kokenut sen valtavaksi rikkaudeksi opettaa molempia.”

Muutoksen johtamisessa on tärkeitä lähiesimiehen motivoinut ja aktiivinen osallistuminen toiminnan johtamiseen. Haastateltavat korostivat esimiehen rauhoittavaa asennoitumista muutoksen onnistumisesta sekä henkilöstön ajan tasalla pitäminen muutokseen liittyvistä, arjen toimintaan liittyvistä asioista. Tässä tutkimuksessa nousi yhdeksi keskustelun aiheeksi nuoriso- ja aikuiskoulutuksen eriytyminen. Toiminnan kannalta, lähiesimiehen näkökulmasta, henkilöstön eriyttäminen eri sektoreille ja yksiköihin oli haasteellista. Pedagogisten menetelmien, didaktiikan kannalta lähiesimiehet ymmärsivät muutoksen. Käytännön järjestelyt opettajien resurssijaon ja palkkauksen suhteen oli ongelmallista. Osa haastatelluista esimiehistä ei kokenut suurta muutosta tapahtuneen. Osa olisi jopa kaivannut muutosta entiseen enemmänkin. Osan tutkittavien esimiesten yksiköissä oli tapahtunut suuriakin ja useita päällekkäisiä muutoksia, jotka suoranaisesti vaikeuttivat toimintaa.

7.5.4 KV5D Oman työn kehittäminen ja suunnittelu

Haastateltavat esimiehet kokivat saavansa toimia itsenäisesti omassa työssään omien esimiestensä puolesta. Itsenäinen toiminta omaa työtään kohtaan mahdollisti myös oman työn suunnittelun ja kehittämisen. Oman työn suunnittelu oli päivittäistä ja kehittäminen liittyy oleellisesti työn kuvaan. Vain yksi haastateltava kertoi saavansa toimivansa liiankin itsenäisesti. Asiantuntijaorganisaatiossa työn itsenäisyys väkisininkin korostuu. Valta ja vastuu kulkevat samalla tasolla. Ilman vapautta ei myöskään tapahdu asiantuntijan kehittymistä tai työyhteisön kehittämistä. Haastateltavat painottivat esimiehen olevan lähinnä kuuntelija, jonka kautta se esimieheys kehittyy, ammatillinen asiantuntijuus siis korostuu.

KV5Dc "Oma johtamisfilosofiani on että jokainen on sen oman työssä asiantuntija. Pitää antaa riittävästi valtaa ja vastuuta sen oman työn tekemiseen, silloin oman työn kehittäminen ja suunnittelu tulee siitä seurauksena ja esimiehen tehtävänä on olla "sparraajana" ja kuuntelijana, ei niinkään valvojana, mutta valmentajana kyllä sille omalle porukalleen."

KV5Db "Oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen annetaan mahdollisuus, tavallaan taas ei anneta, kun ei ole aikaa. Ihmisistä vedetään kaikki irti, kun on töitä niin paljon. Ei jää suunnitteluun ja kehittämiseen aikaa. Loppupeleissä voi sanoa, ettei anneta... Pitäisi palkata ylimääräisiä ihmisiä, jotka tekisivät työt, jotta päästäisiin suunnittelemaan ja kehittämään koulutuksia. Olisi mahdollisuus löytää luovaa toimintaa ja uusia koulutustuotteita, nyt siihen ei ole aikaa."

Haastateltavat lähiesimiehet pitivät työn suunnittelua ja kehittämistä tärkeänä, sekä panostaisivat pedagogisten työvälineiden kehittämiseen. Yksi kehittämisidea nousi henkilöstökoulutusten osalta. Esimiesten mielestä toimialoilla pitäisi olla henkilöstökoulutuksista vastaavia henkilöitä, jotka suunnittelisivat, kehittelisivät ja toteuttaisivat henkilöstökoulutuksia.

KV5Db "Henkilöstökoulutus on vähän lapsipuolen asemassa, niihin ei kerta kaikkiaan ole aikaa, koska kaikki muu koulutusmuoto vie kaiken ajan. Meillä on valtavasti työelämän yhteistyöpaikkoja, mitkä kaipaavat myös henkilöstökoulutusta. Enemmän koulutusten myyntiä talon ulkopuolelle, sekä talon sisälle, henkilöstölle."

Muutosvaiheen "hektisyys" ja kiire rajaavat selkeästi toiminnan kehittämistä, luovaa ideointia ja tietenkin myös toiminnan kehittämistä kauttaaltaan. Uusien koulutusten myynti sekä tuotteistaminen pitäisi keskittyä omaan yksikköönsä. Työelämän yhteistyöpaikat kaipaavat myös koulutusta, kuten näyttötutkintoihin liittyvä arvioijakoulutus. Nämä koulutukset kärsivät haastateltavien mielestä muutoksen aiheuttamasta kiireestä.

7.5.5 KV5E Organisaation tulevaisuussuuntautunut strategia

Usealle haastateltavalle lähiesimiehelle tulevaisuussuuntautunut strategia oli tuttu. Muutama ei ollut tietoinen oman organisaation strategiasta, eikä ollut asiaa ajatellut tai siihen perehtynyt. Strategia ei ollut tullut kuitenkaan tutuksi itselle tai läheiseksi käytännön kannalta, jäi siis hieman kaukaiseksi käytännön työtä ajatellen. Arvoja oltiin kehittelemässä organisaatiotasolla. Tutkittavat mainitsivat kuitenkin arvojen olevan keskeinen toiminnan kannalta ja ne pitäisi reflektoida esimiestyössä ja peilata osana omaa toimintaa. Strategiatyössä pitäisi kuitenkin hahmottaa henkilöstön osaamisen tarve osana organisaation tulevaisuutta.

KV5Eb ”Vuoteen 2013 saakka on luotu oman organisaation strategia. Onhan täällä ne arvot, jotka jollakin tapaa ohjaa toimintaa, tässä kohtaa ollaan varmaan kehittelemässä niitä. Elinkeinoelämän loppuraportti 2020, siellä on selvästi ja selkeitä tulevaisuuteen suuntautuneita asioita mitä pitää huomioida. Ei niitä ihan jokapäiväisessä elämässä jaksa miettiä. Henkilöstön osaamisen kannalta lähinnä, että minkämoista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa.”

KV5Ee ”Kyllä strategia on, mutta en tiedä onko se tulevaisuussuuntautunut. Onhan siellä ajatuksena saada laatupalkinto 2013 mennessä”

KV5Ef ”Se on aika abstraktilla tasolla vielä, lähivuodet näyttää miten se saadaan jalkautettua ja muutettua sellaiseksi, että se koetaan omaksi ja tulevaisuussuuntautuneeksi. Tuohon pedagogiseen strategiaan on haluttu visioida tulevaa kehitystä. Yleisstrategia on tarkoituksella kevyt, ei niinkään sisällöllisesti, se pitää varmasti kaiken mahdollisen sisällään. Se on niinku kompaktiasiakirja, mut et se miten se muuttuu käytännöksi, niin sitä ei ole vielä tapahtunut.”

Organisaation strategia oli haastateltaville lähiesimiehille hieman etäinen. Strategia olisi myös mielekästä elää käytännön tasolla, ennen kuin lähdetään miettimään laatupalkintoa. Pedagoginen strategia koettiin tärkeäksi. Uudet opetussuunnitelmat otettiin käyttöön ennen kuin pedagoginen strategiakeskustelu käytiin ja perustettiin työryhmät. Tällöin työ uusista opetussuunnitelmista kaatui väistämättä opettajille.

7.5.6 KV5F Ihmisenä kasvu, innostuminen ja uusien asioiden oppiminen

Haastateltavien mielestä, varsinkin muutosvaiheessa vaikuttaa voimakkaasti oma positiivinen suhtautuminen uusiin asioihin. Ihmisenä kasvu ja kehittyminen vaatii halua oppia ja kokeilla uusia asioita. Se vaatii taas rohkeutta ja uskallusta osata tarttua uusiin haasteisiin. Haastateltavat lähiesimiehet nostivat myös oman vision omasta toiminnastaan sekä toisten kanssa toimimisen olevan innostava tekijä.

KV5Fd ”Ihmisen kehitysmuotoisuus ja kasvu on kaiken lähtökohta ja sitä pitää tapahtua ja olen tehnyt kaikkeni sen eteen, että tämmöistä pääsisi syntymään. Mikä sitä sitten estäisi, olisi varmaan johtaminen ylhäältä päin ja oman toimialan ristiriitaisuudet ja muutosvastarintaisuus. Silloin varmaan se heijastuisi negatiivisina asioina itseen päin. Sisäinen lapsi on varmaan se mikä saa innostumaan uusista asioista. Kaikki on uutta ja ihmeellistä. Palkitsevuus, mikä uuden oppimisesta tulee, mielikuvituksen ja omien rajojen etsiminen liittyy siihen. Haluaa kulkea aistit auki ja ottaa vastaan uusia ajatuksia.”

Opettajilta saadusta palautteesta oppiminen koettiin tärkeäksi. Positiivinen sekä kehittämistä koskeva palaute koettiin hyödylliseksi. Lähiesimiehen omasta toiminnasta sekä organisaation koko toimintaa koskeva palaute koettiin myös esimiestyön osaamista lisääväksi tekijäksi. Innostuminen tulee siitä, kun kaikilla on sama näkemys asioiden kehittämisestä.

KV5Fb ”Olen miettinyt mikä saa minut innostumaan ja oppimaan uutta. Kaikki on vaan niin mielenkiintoista. Mikä on se kipinä, joka vie ja kantaa? Mikä on vienyt ja kantanut niinkin paljon? Hieno asia on se, että ihmiset osaa elää tässä ja nyt.”

KV5Fa ”Se, suhtautuminen kaikkeen uutena, positiivisesti. En osaa nähdä, että ihminen kehittyy tai kasvaa ihmisenä, jos se on koko ajan vastaan jotain uutta. Jos se kokee sen rasittavaksi tai negatiiviseksi tai ikäväksi asiaksi. Ei voi kasvaa eikä vahvistua ihmisenä. Ei henkisesti tai sosiaalisesti. Samoin halusta oppia. Henkilökohtainen elämä pitää olla myös kunnossa. Mulla on ollut aina mahdollisuus opiskella, mua on aina kannustettu opiskelemaan.”

KV5Fe ”Kun on joku visio, niin siitä innostuu, sitä lähtee niin kuin innolla mukaan. Ehkä se oma visio innostaa enemmän. Organisaatio voi ruokkia niitä visioita, itse visio on itsellä ja siihen innostuu. Joku asia mitä on lähdetty kehittämään, ja se on tullut toimivaksi, niin kyllä se ruokkii sitä lisää, muuttamaan ja kehittämään. Ne tulokset ja tuloksista iloitseminen saa innostumaan sitten uudelleen.”

Muutosvaiheen johtaminen vaatii esimieheltä aina enemmän henkisiä resursseja kuin johtaa toimintaa muuttumattomassa tilanteessa. Esimiehen voimavaraksi nähtiin myös tasapaino henkilökohtaisen elämän kanssa. Läheisiltä saatu tuki kannusti elämänikäiseen oppimiseen ja sitä kautta ihmisenä kasvuun sekä työssä onnistumiseen. Henkinen ja sosiaalinen vahvistuminen henkisen kasvun myötä nähtiin myös oleelliseksi jaksamisen ihmisenä kehittymisen kanalta.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tehtävänä on ollut kuvata lähiesimiesten käsityksiä koulutusorganisaation muutoksesta oppivan organisaation mallin kautta. Tähän kappaleeseen on kuvattu tärkeimmät käsitykset ja näkemykset tutkittavien lähiesimiesten teemahaastatteluista kategorioihin kuvattuna teemoittain. Nämä ovat myös osa-alueet, joita tutkittavassa koulutusorganisaatiossa tulisi kehittää. Aineistoa on koottu 2006- 2012 välisenä aikana. Teemahaastattelut toteutettiin 2010 syksyllä. Aineisto oli hyvin kattava. Haastateltavia esimiehiä oli yhteensä viisi. Tutkittavaa dataa/aineistoa kertyi haastatteluista kokonaisuudessaan 120 A4 sivua. Aineisto koodattiin ja haastateltavat sekä kysymykset sekoitettiin eri koodien alle, niin että vastausjärjestys muuttui. Punaisena lankana tutkimuksessa kulkee muutoksen johtaminen oppivan organisaation mallin näkökulmasta tarkasteltuna.

8.1 NT1 Tosiasioiden tunnistaminen sekä oman tulevaisuuden luonne

KUVIO 2 Tutkimustulokset osiosta NT1

NT1A Nykyhetken kuvaaminen organisaatiossa <ul style="list-style-type: none"> •Positiivisuus •Byrokraattisuus •Osaaminen •Asiantuntijuus •Kollegoilta saama tuki 	NT1B Oman osaamisen kuvailu <ul style="list-style-type: none"> •Kokemus esimiestyöstä •Kokemus opetustyöstä •Talousosaaminen 	NT1C Omaan työhön vaikuttaminen <ul style="list-style-type: none"> •Vapaus •Suunnittelu •uuden oppiminen •omaa työhön perehtyminen 	NT1D Riskien- ja vastuunotto <ul style="list-style-type: none"> •Talouteen liittyvät •Henkilöstöasioihin liittyvät •Töiden kasautuminen •Virheiden tunnustaminen
NT1E Innostaminen työssä oppimiseen <ul style="list-style-type: none"> •Koulutus talon ulkopuolella •Koulutus talon sisällä •Koulutusmyönteisyys •Tarpeeksi resursseja •Tarpeeksi aikaa •Veloite jatkuvaa oppimiseen 	NT1F Kokeileva tutkiva työote <ul style="list-style-type: none"> •Omakohmainen kokemus •Toimintatapojen kokeilu •Opetussuunnitelmien kokeilu •Kollegoilta saama tuki •"Kantapään kautta" oppiminen 	NT1G Luova työote <ul style="list-style-type: none"> •Työn tekemistä •Uusi tapa toimia •Tieto henkilöstön osaamisesta •Ajattelun ja toiminnan mahdollistaja •Kulttuurien yhteen sovittaja 	NT1H Tiimityöskentely <ul style="list-style-type: none"> •Säännölliset tiimitapaamiset •Lähiesimiestiimit •Oman yksikön tiimit •Epäviralliset tiimit

8.2 KT2 Työkulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen

KUVIO 3 Tutkimustulokset osiosta KT2

KT2A Työtehtävien monipuolisuus <ul style="list-style-type: none"> • Monipuoliset työtehtävät • Työtehtävät mielenkiintoisia • Etätönn mahdollisuus • Vapaus oman työn suunnitteluun 	KT2B Vapaus päättää työtehtävistä <ul style="list-style-type: none"> • Vapaus päättää omista työtehtävistä • Vapauden hyödyntäminen ongelmallista • Vapaa valvonnasta ja kontrollista • Työn suunnittelu tärkeä • Asioiden priorisointi 	KT2C Koulutus ja perehdytys <ul style="list-style-type: none"> • Uusien työntekijöiden perehdytys • Esimiesten perehdytys • Perehdytyksellä positiivista toimintaa • Opettajat koulutusmyönteisiä • Perehdytysopas
KT2D Valta ja vastuu esimiestyössä <ul style="list-style-type: none"> • Valtaa ja vastuuta sopivasti • Vallan ja vastuun jakaantuminen • Talousvastuu • Kustannuspaikan toiminnan vastuu • Turvallisuusvastuu 	KT2E Henkinen ja sosiaalinen tuki <ul style="list-style-type: none"> • Omilta kollegoilta tuleva henkinen tuki • Omilta kollegoilta tuleva sosiaalinen tuki • Omalta esimieheltä tuleva tuki • Henkilöstöltä tuleva tuki • Muista työyhteisöistä tuleva tuki • Tukipalvelujen tukea kaivattiin 	KT2F Esimiehen rooli ja toimenkuva <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen esimerkillinen toiminta • Esimies uudistusten mahdollistaja • Esimies tiiminvetäjänä • Pedagoginen johtaminen • Luoda positiivista asennetta • Auttaa muutoksessa • Joukkueenjohtaja • Suunnan näyttäjä • Tiedon välittäjä
KT2G Esimies ja laatukoulutus <ul style="list-style-type: none"> • Esimieskoulutusta toivottiin • Laatukoulutusta toivottiin • Käytännön läheistä koulutusta toivottiin • Johtamiskoulutusta toivottiin • Tietoteknistä koulutusta toivottiin 	KT2H Verkostoituminen esimiestyössä <ul style="list-style-type: none"> • Eri alojen välinen verkostoituminen • Entisiin ammattiryhmiin verkostoituminen • Työelämän verkostoituminen • Oppilaitoksiin verkostoituminen • Asiakkaisiin verkostoituminen • Sidosryhmät • Koko yhteiskunta 	KT2I Organisaation kommunikaatiokulttuuri <ul style="list-style-type: none"> • Avoin kommunikaatio omaan esimieheen • Avoin kommunikaatio henkilöstöön • Avoin kommunikaatio kollegoiaan kohtaan • Kehityskeskustelut tärkeitä esimiehille oman esimiehen kanssa • Kehityskeskustelut tarpeellisia henkilöstön kanssa • Aktiivista kommunikaatiota liikaa sähköpostilla

8.3 LTP3 Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen

KUVIO 4 Tutkimustulokset osiosta LTP3

<p>LTP3A Laatu, tuottavuus ja prosessit esimiestyössä</p> <ul style="list-style-type: none"> •Laatujärjestelmä kehitteillä •Opiskelijoiden palautejärjestelmässä kehitettävää •Toiminnan selkeyttäminen •Toimijoiden sitouttaminen •Toiminta laadukkaaksi •Yhteistoiminnan selkeyttäminen •Toiminta tehokkaammaksi 	<p>LTP3B Laadun kehittäminen esimiestyössä</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tieto organisaatio laadullisesta tilasta •Toimintakäsikirja tärkeä •Laadun kehittäminen oman henkilöstön kanssa •Asiantuntijuus laatujärjestelmiin •Opiskelijoilta saatava palaute hyötykäyttöön 	<p>LTP3C Elämänikäinen oppiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Työn ohessa kouluttautuminen ja oppiminen •Omakohmainen kokemus tehtävästä opettaa •Ammatissa kehittymistä •Oman osaamisensa päivittämistä •Uuden oppimista •Ihmisten kanssa oppimista 	<p>LTP3D Prosessijohtaminen esimiestyössä</p> <ul style="list-style-type: none"> •Oman osaston prosessien tuntemus •Apuväline toiminnan johtamiseen •Opiskelija prosessien tunteminen •Opettajia koskevien prosessien ymmärtäminen •Koko koulutusprosessin johtaminen •Opetuksen kehittämisen prosessi
<p>LTP3E Laatujohtaminen esimiestyössä</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yhteisesti sovitut säännöt •Opettajien työn johtamiseen •Laatua koko prosessin johtaminen •Laatua johtamisen toiminnan kautta •Laadukkaan opetuksen vaatiminen •Kaikki johtaminen laatujohtamista 	<p>LTP3F Pedagoginen johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Pedagoginen johtamisen kehittäminen •Lähiesimiehen tehtäväkuvan selkeyttäminen •Alan asiantuntijuus korostuu •Kansainvälinen näkökulma •Uusien opetusmetodien käyttöä •Opettajien pedagogisen johtamisen kehittäminen •Pedagoginen strategiatyö •Opetussuunnitelmatyö •Näyttötutkintojärjestelmän johtaminen •Opettajien osaamisen kehittäminen 	<p>LTP3G Tärkein muutostarve</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ajanhallinta •Johdon ymmärrys •Toimintaa tukevat palvelut •Tietojärjestelmien kehittäminen •Yhteinen tapa toimia •Työpaikkakoulutuksen kehittäminen 	<p>LTP3H Vaikeinta muutoksessa</p> <ul style="list-style-type: none"> •Epätietoisuus •Muutokset tietojärjestelmissä •Paineensietokyky •Asioiden keskeneräisyyden kestäminen •Työn kuormittavuus •Vanhasta luopuminen

8.4 OE4 Oppimisen edistäminen

KUVIO 5 Tutkimustulokset osiosta OE4

<p>OE4A Yhteistoiminnallinen oppiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Työn kehittäminen/ tiimit •Opintosuunnitelmien laatiminen •Perustehtävän selkiyttäminen •Keskustelu •Yhteiset sopimukset •Yhteistyö •Vuorovaikutustaidot 	<p>OE4B Oman työn kehittäminen lähiesimiestyössä</p> <ul style="list-style-type: none"> •Lisäkoulutusta työehtosopimuksista •Hoitovapaista •Osa-aikaeläkkeiden myöntämisistä •Oma kouluttautuminen •Jatko-opiskelu •Oma ajanhallinta •Kokousten kehittäminen 	<p>OE4C Uusien haasteiden kokeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Oleellinen osa esimiestyössä •Uudet haasteet rikkaus •Elinikäisen oppimisen perusajatus •Innostuminen
<p>OE4D Muutoksesta oppiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Positiivinen asenne muutokseen •Persoonakohtainen kokemus •Aikaisempi elämäkokemus •Itsetunto •Pakottaa oppimaan uutta •Uusi tapa toimia •Uudet keinot tehdä työtä •Ei liikaa muutoksia 	<p>OE4E Luovuus ja luova työote esimiestyössä</p> <ul style="list-style-type: none"> •Positiivinen asenne luovuutta kohtaan •Uuden luominen •Uusien käytäntöjen kautta •Toimintojen kokeilu •Keskustelu •Kuuntelu •Ihmisten mielipiteiden ja ajatusten kuuleminen •Rohkeus tarttua uusiin tilaisuuksiin •Opettajien työhön liittyvät tehtävät •Taloudelliset resurssit rajoittaa •Muutosprosessi sinällään 	<p>OE4F Kokemuksesta oppiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kyky analysoida omia virheitään •Kokemuksellinen oppiminen •Tunteiden hallinta •Analyyttinen lähestymistapa omaa työtään kohtaan •Aikuismainen työote •Epäonnistumisten sietäminen •Hiljainen tieto •Ihmistuntemus •Luottamus

8.5 KV5 Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti

KUVIO 6 Tutkimustulokset osiosta KV5

<p>KV5A Eri yksiköiden välisen toiminnan kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luonteva osa toimintaa • Kehittämishaaste • Tärkeä toiminnan ja toimivuuden kannalta • Nuoriso- aikuiskoulutuksen laadullisuus • Muutoksen aiheuttama kiire esteenä 	<p>KV5B Kateus ja kilpailu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opettajien resurssit • Tasa-arvo töiden jaossa • Koulutukseen pääsy • Projekteihin pääsy • Kehittämisyhmiin osallistuminen • Teknisten välineiden hankinta • Lähiesimieheen kohdistuva kateus • Positiivinen kilpailuhenkisyys 	<p>KV5C Muutoksen johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiivisuus • Esimerkein • Keskittymällä muutoksen hyötyihin • Rehellinen avoimuus • Luomalla uutta visiota
<p>KV5D Oman työn kehittäminen ja suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn itsenäisyys • Oman työn kehittäminen ja suunnittelu • Pedagogisten työvälineiden kehittäminen • Henkilöstökoulutuksen kehittäminen 	<p>KV5E Organisaation tulevaisuussuuntautunut strategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön osaaminen tulevaisuudessa • Laatupalkinto 2013 • Strategian käytäntöön vieminen • Pedagoginen strategia 	<p>KV5F Ihmisenä kasvu ja uusien asioiden oppimien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oma suhtautuminen uusiin asioihin • Halu oppia • Halu kokeilla • Rohkeus ja uskallus • Oma henkilökohtainen visio • Toisten kanssa toimiminen • Opettajien palaute • Samanlainen näkemys yhdessä toimimisesta • Kehitysmuotoisuus • ”Sisäinen lapsi” innostuminen • Palkitsevuus

Tässä laadullisessa tutkimuksessa teemoittain kuvatut tutkimustulokset muodostavat tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä samalla kehittämiskohteet kyseisessä koulutusorganisaatiossa. Tutkimustuloksia on avattu laajemmin kappaleessa seitsemän. Tässä tutkimuksessa lähiesimiesten haastattelujen tuloksissa näkyy hyvin haastateltavien esimiesten itsetuntemus. Tutkimuksessa näkyi myös hyvin haastateltavien avoimuus ja innostuneisuus työhönsä ja heidän kehittämishalukkuutensa. Ajankohta jolloin haastattelut tehtiin, oli juuri tuoreen organisaatiomuutoksen muutoskohdassa, eli elettiin tavallaan ”honeymoon -vaihetta”. Esimiehillä oli suuri luottamus organisaatiomuutoksen onnistumiseen ja näin ollen vahva usko omaan onnistumiseen tehtävässään. Muutamilla esimiehillä, joilta puuttui aiempi esimieskokemus, oli epävarmuus omasta onnistumisestaan ja osaamisestaan. Lähiesimiehet tarkastelivat myös omaa työtään oppimisen näkökulmasta, joka on varsin tuttua oppivassa organisaatiossa. Niille lähiesimiehille, joilla oli pedagogista kokemusta ja jotka olivat toimineet opettajia ennen esimiestyötään, oli luontevampaa tarkastella oppimistaan myös työn kontekstissa. Suhtautuminen elinikäiseen oppimiseen nousi tärkeäksi oman esimiestyön sekä osaamisen mahdollistajaksi. Oman työn resursointi ja oma jaksaminen oli haaste niille esimiehille, joilla ei ollut aiempaa esimieskokemusta. Muutosvaihe organisaatiossa heikensi myös selkeästi oman työn organisointikykyä.

9 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli takanaan tuore organisaatiomuutos. Koulutusorganisaatiossa oli strateginen työ, arvojen määrittäminen ja pedagoginen strategiatyö kesken. Koko alkuvuosi oli mennyt muutosprosessin ja uuden organisaation toiminnan käynnistämisessä. Omilta esimiehiltään lähiesimiehet olivat saaneet henkistä tukea. Yhteiset suuntaviivat puuttuivat. Karlöffin (1999, 114- 115) mukaan johtajuus voidaan tiivistää kolmeen asiaa:” toiminnan suuntaviivojen määrittäminen, kyky saada ihmiset mukaansa ja kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävänä on sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa ympäristön mukaan”. Johtajuuden tärkeimpiin välineisiin kuuluu tehokas kommunikointi, vakuuttava käytös ja johtajan on kyettävä perustelemaan päätökset. Johtajuus on muuttunut markkinahenkisemmäksi syystä että lähtökohtana ovat toiminnan muutostarpeet sekä organisaation muutostarpeet.

Tutkimukseen osallistuvalla koulutusorganisaatiolla tuore muutos näkyi lähiesimiesten positiivisena suhtautumisena omaan työhönsä, henkilöstöönsä, omiin esimiehiin sekä organisaation tulevaisuuteen. Johtajuuden ongelmia ei niinkään tunnistettu tai tuotu esiin. Korhonen (1998, 153- 154) toteaa kirjassaan, Tämä ihmisen johtaminen, seuraavaa: ”Johtajuuden ydin on mysteeri, koska sen on syvintä ihmistä. Johtajuuden ongelmat voidaan sivuuttaa organisaatiossa parilla seminaarilla ja juhlapuheella. Organisaatiomme todellinen johtajuusongelma on sanojen ja tekojen välinen ristiriita”. Tässä tutkimuksessa tämä sanojen ja tekojen välinen ristiriita ei tullut esiin.

Dunderfeltin (2001, 132) mukaan Suomen työelämässä on tapahtunut suuria muutoksia koskien ihmissuhteita ja vuorovaikutusta. Vanhat, käskytyksvaltaan perustuvat hierarkiat kaatuvat. Töihin pelottelu ja houkuttelu eivät enää riitä. Tänä päivänä puhutaan ihmisen yksilöllisyydestä, työn ja elämän merkityksellisyydestä ja rakentavasta tietoisesta vuorovaikutuksesta. Tässä tutkimuksessa tutkitavat lähestyivät omaa henkilöstöään kunnioittaen, arvostaen henkilöstönsä

osaamista sekä painottivat vuorovaikutuksen tärkeyttä johtajan ja henkilöstön välillä.

Tutkimusorganisaation lähiesimiehet painottivat tiimityön merkitystä varsinkin muutosvaiheessa. Lähiesimiehelle tiimityö johtamisen ja organisaation kehittämisenä on tärkeä työväline. Elovainion (1994) mukaan tiimityöskentely on yksi johtamisen toimintamalli. Osallistuminen ja keskustelu ovat esimiehen taidollisia ”hyveitä”, joita esimies itsessään voi kehittää. Tiimityöskentely mahdollistaa ”osallistavan” johtamisen. Psyykkinen työympäristö vaikuttaa työelämään osallistuvan työntekoon lisäämällä kuormitusta tai edistämällä työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitä kautta työn tuottavuutta ja laatua (House, Umberson, Landis 1988 & Elo, Kiviniitty 1994, 229).

Tässä tutkimuksessa ei kysytty henkilöstön mielipidettä muutosvaiheesta tai johtamisen onnistumisesta. Jatkotutkimusta ajatellen olisikin mielenkiintoista tutkia henkilöstön mielipiteitä muutoksen onnistumisesta. Tutkimukseen osallistuvat lähiesimiehet kokivat saavansa tukea johtamiseensa omalta esimieheltään sekä henkilöstöltä. Tukea tarvitsevat myös henkilöstö lähiesimieheltä. Tuen tarve korostuu organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa. Koivuniemi (2004) ottaa kantaa muutoksen hallintaan. Henkilöstön tukeminen on tärkeitä muutoksessa. Johtamisen haasteet organisaatiossa ovat henkilöstön elämänhallinnan tukeminen, johtaminen muutosvaiheessa sekä innovaatioiden vauhdittaminen. Tutkijana ja tämän muutosvaiheen havainnoijana tärkeimpänä pidän koko henkilöstön elämänhallinnan tukemista. Innovaatiot ja uusien toimintojen vuoro tulee toiminnan tasaantumisvaiheessa.

9.1 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2002, 214) mukaan tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Olen tutkimukseni raportoinnissa pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen kuvaukseen säilyt-

täen tutkittavien sekä tutkimusorganisaation anonymiteetin. Tutkimusselosteita olen myös rikastuttanut haastatteluoitteilla. Tämä tutkimus on tyypillinen tapaus-tutkimus. Eskolan & Suorannan (1999, 66) mukaan tapaustutkimuksessa kuvataan ja pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Roisko (2008) avaa luotettavuuden kriteereitä laadullisessa tutkimuksessa seuraavasti: credibility (uskottavuus, vastaavuus), transferability (siirrettävyys), dependability (luotettavuus, varmuus, riippuvuus), sekä confirmability (vahvistettavuus, vahvistuvuus). Tavoitteenani oli ymmärtää tutkimukseen osallistuvan koulutusorganisaation lähiesimiesten johtamiseen liittyviä näkemyksiä muutostilanteesta ja luotettavuus täyttyi omasta mielestäni edellä mainituin kriteerein.

Perinteinen luonnontieteellinen tai positivistinen objektiivisuus- käsite sisältää yhden ainoan totuuden olemassaolosta. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa voidaan katsoa pätevän erilaiset lähtökohdat. Inhimillisen tiedon lakeja on vaikea ja mahdotonkin tuottaa. Eri yksilöillä on omat kokemuksensa ja omat totuutensa asioista. Haastattelututkimuksella ei tavoitella objektiivista totuutta, vaan tiettyä ilmiötä asiasta (Tynjälä 1991, 388- 391).

Tutkimukseni tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää erään ammatillisen koulutuksen lähiesimiesten näkemyksiä muutosvaiheesta. Tulokset kuvaavat tiettyjen lähiesimiesten näkemyksiä muutoksen alkuvaiheesta. Kuinka yleistettäviä tutkimustulokset ovat muihin johtamisen tutkimustuloksiin verrattuna saavat lukijat itse arvioida. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on antaa mahdollisimman laaja kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa aineisto, joka kerättiin haastatteluin, oli hyvin laaja. Aineistosta nousseita näkemyksiä kuvattiin teema-alueiden alla, tavallaan kategorioitiin. Lopuksi konstruoin tuloksista kuvan johtamisesta muutostilanteessa oppivan organisaation näkökulmasta, josta teema-alueet oli rakennettu.

Raportointitapani olen kertonut aiemmin tutkimuksen toteuttamiskappaleessa kuusi sekä johdannossa. Tutkimukseni viitekehyksen valintojen ansiosta olen syventänyt ymmärrystäni ammatillisesta koulutuksesta, johtamisesta sekä oppivasta organisaatiosta. Tutkimuksen raportointitapa on perinteinen laadullisen tutkimuksen raportointitapa, empiria yhdistettynä tutkimustuloksiin.

Tutkimukseni aineisto hankittiin syksyllä 2010. Aineisto muodostuu yhtenä lukuvuotena hankituista lähiesimiesten haastatteluista. Lähiesimiesten valikoituminen tutkimuksen osallistujiksi valikoitui haastattelujen kautta. Noin viidestätoista esimiehestä valikoitui viisi haastateltavaa tutkimukseen. Tämän esimiesjoukon haastattelujen avulla sain koottua sellaisen laadullisen tutkimuksen aineiston, jonka avulla löysin tutkimuksen kuvaamiseen ja ymmärtämiseen luotettavan jäsennyksen. Aineiston tuottajien taustakuva koostuu heterogeenisesti erilaisista esimiehistä erilaisista toimintayksiköistä, toisaalta taas homogeenisiä edustaen saman organisaation esimiehiä.

Esimiesten taustatietoja ei ole tutkimuksessa kuvattu. Näin taattiin tutkimukseen osallistuvan esimiehen anonymiteetti. Tutkimuksen aineisto muodostuu haastatteluista. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhat litteroitiin. Valitsin haastattelun, koska halusin korostaa tutkittavan subjektiivisuutta. Annoin haastateltaville mahdollisuuden puhua avoimesti käytettyjen teemojen aiheiden kautta. Kaikki haastateltavat olivat hyvin innostuneita tutkimukseen osallistumisesta ja osallistuvat haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastatteluihin aikaa kului tunnista, jopa kahteen tuntiin, riippuen tutkittavan käyttämästä asiasta. Haastattelijana en tehnyt tutkittaville johdattelevia kysymyksiä, ainoastaan syventäviä kysymyksiä. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi stilisoimattomaan muotoon. Aineistoa kertyi viidestä haastattelusta yhteensä 120 tietokoneella kirjoitettua sivua. Teemat, tutkittavat ja haastattelun kysymykset koodattiin. Koodit teemoille ja tutkittavien koodit sekoitettiin analyysivaiheessa, sekä kursivoiduista vastauksista jätettiin tunnistettavaa tekstiä pois. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Tärkeää on pohtia aineiston eli korpuksen rajausta siten, että sen analysointi on järkevää ja mielekäästä (Eskola & Suoranta 2000, 19).

Jokainen laadullinen tutkimus on omanlaisensa ja tutkija voi käyttää erilaisia menetelmiä lähestyessään aineistoaan. Laadullisen tutkimuksen tekijällä pitää olla luovuutta. Tässä tutkimuksessa haastattelujen teemat oli rakennettu etukäteen, joka auttoi tutkimuksen jäsentämisessä. Tämä ei kuitenkaan rajannut mielestäni omaa luovuuttani lähestyessäni tutkittavaa aihetta. Haluaisin jatkaa ai-

neiston analyysiä tekemällä jatkotutkimusta aiheesta. Siinä taitoni tutkijana kehittyisi ja jalostuisi. Tutkijan roolini tutkimuksessa ja validiteetin kannalta oli mielestäni hyvinkin selvä. En tuntenut ketään haastateltavia aikaisemmin, en siis voinut muodostaa etukäteen käsitystä haastateltavista. Sain siis mahdollisuuden lähestyä tutkimusta ”avoimin mielin”. Jatkotutkimusta ajatellen tutkimusta voi syventää näkemyksistä käsitysten tai kokemusten tutkimukseen.

9.2 Tutkimustulosten merkityksellisyys

Tutkimuksen tekijänä olen aina ollut kiinnostunut johtamisesta ja oppivasta organisaatiosta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat vain lisänneet kiinnostustani kyseisiin aiheisiin. Pirnesin (1992) mukaan hyvät ja taitavat johtajat luovat työyhteisöönsä kehittyneen ja oppivan johtamiskulttuurin. He luovat ihmisiin omanarvon tuntoa ja tyytyväisyyttä. Johtajan luoma ilmapiiri on hyvä ja innoittava. Hyvä taitava johtaja on arvokas kuin timantti yritykselle ja johdettavilleen. Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi kehitytään. Kehittyvä johtaja on aina avoin kaikelle uudelle. Tutkijana olen havainnut tutkimuksissa käsitellyt johtamisen ja johtajuuden puutteet. Tämä laadullinen tutkimus sopii mielestäni hyvin johtamisesta ja organisaation kehittämistä kiinnostuneille toimijoille organisaatiomuutoksen hallinnan tueksi. Koko tutkimustani värittää positiivinen lähestymistapa niin johtamiseen kuin muutokseenkin.

Muutos oikein johdettuna avaa uusia mahdollisuuksia organisaatiolle, niin kunnalliselle sektorille kuin yrityksillekin. Bratton & Gold (1999) kuvaavat johtamista kirjassaan Human resource management, tieteenä ja taiteena. Tieteenä tarkasteltuna johtaminen liitetään tehokkuuskäsitteeseen. Johtaminen määritellään suunnittelun, organisoinnin, määräämisen ja valvomisen termein. Johtaminen taiteena kuvataan kykynä johtajuuteen ja menestyminen johtajana riippuu älykkyydestä, karismasta, innostuksesta ja itseluottamuksesta. Tässä tutkimuksessa ei erotettu johtamista ja johtajuutta toisistaan. Johtamista tarkasteltiin lähinnä muutoksen ja oppimisen näkökulmasta. Kontekstina toimi eräs ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Koulutusorganisaation kehittämistä muutosvaiheessa lähestyttiin tutkimuksessani johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Ollilan (2010 187- 189) mielestä johtajan tulee haluta ihmisenä muuttua tunteiltaan, arvoltaan ja ajatuksiltaan. Näin hän kykenee uusiin tehtäviin ja ymmärtää olevansa kokonaisuuden osa. ”Orkesterin johtajan on kuunneltava kokonaisuuden sointia”. Johtaminen on palveluammatti. Palvelutehtävän ytimessä on kyky ja halua auttaa ihmisiä kasvamaan täyteen mittaansa ihmisenä. Suuri johtaja kykenee auttamaan ihmisiä suuresti. Tutkimuksen haastatteluissa palvelujohtaja nousi vahvasti esiin. Tutkimuksessani halusin tutkia myös johtamisen luovuutta, joka tutkittavien vastauksista näkyi johtamisen osiona, jota ei selvästikään ollut mietitty. Luovuutta johtamisessa rajoitti selkeästi muutosvaiheen kiireestä johtuva aika- ja resurssipula.

Mazzarella (2012) kuvasi luovan yhteiskuntaluokan esiinmarssia seuraavasti:

Aikakäsityksemme on muuttunut luovien virikkeiden ja kokemusten kautta. Vanhat toimintojemme rajat ovat vaipuneet unholaan, teemme töitä, kun pitäisi olla vapaalla, ja vietämme vapaa-aikaa kun pitäisi olla töissä. Luovuus on omalaatuinen työn ja vapaa-ajan yhdistelmä. Vanhat rajat ovat voineet suojata meitä uupumiselta.

Tässä tutkimuksessa ainoastaan yksi esimies puhui omasta jaksamisestaan. Sama esimies nosti myös esille käsitteen intuitio johtamisen tukena.

Andersen (1999) on tutkinut johtajien luovuutta ja intuitiota. Tutkimuksessa intuitio ja luovuus johtajan apuna päätöksenteossa liittyivät selkeästi organisaation tehokkuuteen. Karismaattinen luova johtaja on yhteisönsä innovatiivinen kehittäjä. Karismaattisuus ja luovuus on osittain peritty ja osittain kokemuksella ja koulutuksella saavutettavissa. Tässä tutkimuksessa ei tullut esille johtajan karismaattisuutta, mutta kokemus ja koulutus nousivat selkeästi yhdeksi johtamisen onnistumisen kriteeriksi.

Hugnes (1999) painottaa työssä oppimisen tärkeyttä ja nostaa esimiehen oppimisen ohjaajaksi, eräänlaiseksi ”fasilitaattoriksi”. Muutosvaiheessa työssä oppiminen korostuu.

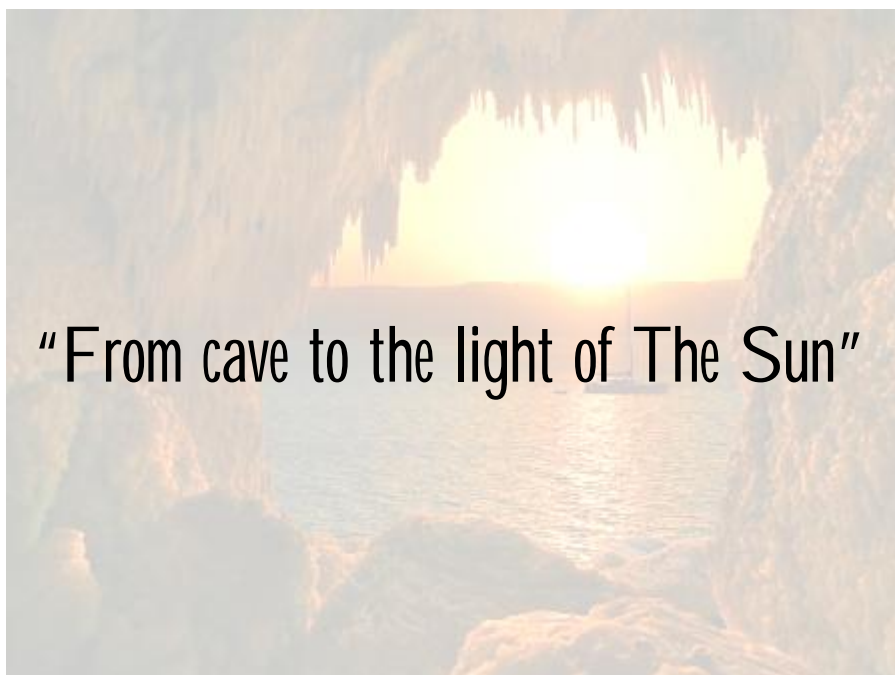
Järvisen (1998, 54) mukaan modernissa uudistuvassa organisaatiossa johtamistyön vaatimukset kasvavat. Valta-aseman ylläpitäminen ei enää riitä, vaan johtajan on pystyttävä hahmottamaan kokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa nousi selkeästi eduksi se, että esimies oli myös toiminut opettajana ennen lähiesimieheksi ryhtymistään. Asiantuntijaorganisaatiossa professionaalisuus korostuu. Eduksi nähtiin myös aikaisempi esimieskokemus.

Kehittyneen ammattikunnan ominaisuuksiin kuuluu vastuullisuus asiantuntijoiden tuottamisten palvelujen laadusta. Tässä tutkimuksessa yhdeksi laadun kriteeriksi muodostui johtajan osaaminen. Esimiehen keskeinen tehtävä on Ruhotien & Hongan (1999) mukaan saada henkilöstö työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman mukaan. Johtamistaitoon liittyviä piirteitä ovat lähinnä älykkyys, ulospäin suuntautuneisuus ja maskuliinisuus. Toisiin kohdistuva sensitiivisyys (empaattisuus), hallitsevuus, konservatiivisuus ja sovinnollisuus eivät ole merkittäviä johtamistaidon kannalta. Tutkimuksissa on löydetty vain muutamia persoonallisuuden piirteitä, jotka ovat yhteydessä johtamisen tehokkuuteen. Ne ovat tarmokkuus, itseluottamus, luotettavuus ja luovuus. Tässä tutkimuksessa luotettavuus ja luovuus nousivat lähiesimiehen osaamisen ”hyveiksi”, joita esimiehet pitivät tärkeinä osaamisen kvalifikaatioina ja joilla mahdollistetaan laadukas johtaminen.

Tulosjohtamismallin rinnalle on nousemassa uusi ”kehityksellinen johtajuus”. Henkilöstöjohtamisesta tulee Ruoholinna- Jakosen mukaan (2004) entistä tärkeämpää juuri muutosvaiheessa. Avoin vuorovaikutus ja kommunikaatio nousevat tärkeiksi elementeiksi. Toiminnan ja johtamisen kehittämiseksi pitäisi löytää riittävästi aikaa. Johtamisesta pitäisi keskustella avoimesti organisaatiossa ja kehittää ja kokeilla uusia johtamismenetelmiä. Terveen ja tuottavan työyhteisön laadukriteerien tarpeellisuus löytyivät, myös tästä tutkimuksesta: hyvä tuottavuus, toiminta-ajatuksen selkeys, tulevaisuuden visiot, toimivat yhteistyösuhteet, ryhmätyöskentelytaidot, joustavat rakenteet ja organisaatio, tekninen uusiutumiskyky sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen (vrt. Launis, Kantola, Niemelä & Engeström 1998.)

Tämä koko koulutusorganisaation ”kehittämiskeskustelu” vaatii oppimisen prosessien tuntemista. Oppimisprosessien tunteminen, osaamisen kehittäminen, talouden hallinta ja teknologian kehittäminen yhdessä mahdollistaa laadullisen toiminnan. Tutkimuksen keskeiset kehittämisalueet kuvataan kappaleessa seitsemän. Oppimista tukevan kulttuurin luominen on Rauste - Von Wrightin, Von Wrightin & Soinin (2003, 238) mukaan johtajan osaamisen valmiuksia. Osaaminen vaatii organisaation olemassa olevan toimintakulttuurin tuntemista, tiedostamista ja itse arvioinnin ohjaamista. Oppimiskulttuurin luominen vaatii, että myös organisaation johto kokee itsensä myös oppijana. Oppimiskulttuurin tärkeyttä korostivat tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat esimiehet. Korpelainen (2007) käsitteli artikkelissaan kasvun pelivaraa. Menestyäkseen yritysten sekä henkilöstön on sitouduttava ammatillisen kasvun edistämiseen. Samalla yritykset varmistavat parhaimpien työntekijöidensä pysymisen palveluksessaan.

Kotterin (1996) mukaan onnistuneen muutoksen mittarit ovat aina laadullisia: Onnistuneessa muutostilanteessa tuloksena on voimaantumisefekti ja psykologinen sitoutuminen. Epäonnistuneessa muutoksessa näkyy frustraatio, työmotivaation lasku sekä ihmisten loppuun palaminen. Tässä tutkimuksessa nousi selvästi voimaantumisefekti esiin lähijohtajien haastatteluissa. Koko tutkimusprosessini sisälsi tutkimusmatkan tutkittavaan ilmiöön sekä tutkivan oppimisen näkökulmasta tarkastellen oman ammatillisen kehittymisen sekä reflektioprosessin ihmisenä kehittymiseen ja omaan henkiseen kasvuun. Koko tutkimukseni ”lopukaneetiksi” totean seuraavaa Platonin & Aristoteleen ajatuksia mukaillen:



LÄHTEET

- Andersen J. 1999. Intuition in managers. Are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 46-67.
- Argyris C. 1998. Miksi sanat eivät muutu teoiksi? Suomen psykologian seuran julkaisu (33). *Psykologia* (3), 205-209.
- Bass B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 8(1), 9 -32.
- Bratton J. & Gold, J. 1999. Human resource management. Theory and practice. London: Macmillan Press LTD.
- Conger J. A. & Kanungo & R. N. & Menon S. T. 2000. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747 -767.
- Denzin, K.N. & Lincoln S.Y. 1994. Handbook of Qualitative Research. Sage publications. Inc. USA
- Dunderfelt T. 2001. Intuitio ja tunneviestintä. Ihmisten välinen näkymätön yhteys. Juva: WS Bookwell Oy.
- Elo A.L. & Kiviniitty S. 1994. Esimies psyykkisen työympäristön parantajana. *Työ ja ihminen: Työympäristötutkimuksen aikakauskirja*, 8 (4), 229 -240.
- Elovainio M. & Kivimäki M. & Vahtera J. 2002. Organizational justice: Evidence of Psychosocial Predictor on health. *American journal of Public Health*, Vol. 92, No 1. 105-108.
- Elovainio M. 1994. Tiimijohtaminen. Teoksessa: Lindström, K. Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Eskola J. & Suoranta J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino OY.
- Gabris G. & Ihrke. D. 2001. Does performans appraicel contribute to heightened levels of employee burnout? Public Personnel Management 30 (2), 157-172.
- Gergen K. 2000. The self in the age information. Washington Quarterly, 23 (1), 201-214.
- Gordon. D. & Vos. J. 2002. Oppimisen vallankumous. Uusien oppimistapojen maailma. Tietosanoma OY. Helsinki.
- Goleman D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki. Otavan kirjapaino.
- Hakkarainen K. & Lonka K. & Lipponen L. 2002. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. WS Bookwell Oy. Porvoo 2002.
- Halonen T. 2009. Ubiquitous ICT for sustainable education and cultural literacy. Publications of the finnish national commission for UNESCO NO. 84. Varis T. & Al-Agtash A. (eds.)
- Hellsten T. 1998. Virtahepo työpaikalla. Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusyhtiö Tammi.
- Holmberg R. 2000. Organizational learning and participation: Some critical reflections from a relational perspective. European journal of work and organizational psychology, 9 (2), 129- 132.

- Honkanen H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos
- House J. S., Umberson D. & Landis K.R. 1988. Structures and processes of social support. *Annual Review of Sociology*, 14, 293-318.
- Hughes C. 1999. Facilitation in context; Challenging some basic principles. University of New South Wales. Australia. *Studies in continuing Education*, Vol. 21, No. 1
- Husen, T., Tuijnman A. & Halls, W. D. 1988. Modern schooling in modern European society. A report of the Academia Europa. Pergamon Press. Oxford, New York, Soul, Tokio.
- Ilomäki R. 2001. Toisen asteen koulutusrakenteen kehittyminen ja kokeilurakenteiden arviointi. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustiede. Tampereen yliopisto.
- Isokorpi T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen kokemusten reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Akateeminen väitöskirja. Hämeen ammattikorkeakoulun sarja.
- Jankowich D. 2000. From "learning organizatin" to "adaptive organizzation". *Management learning*, 31 (4), 471- 490.
- Jarvis, P. 1999. Twentieth century thinkers in adult education. Routledge. London and New York.
- Jokinen J. 2002. Aikuisopettajan identiteetti. Yksinäisestä sankariopettajasta tiimiytyneeseen yrittäjään. Väitöskirja. Kasvatustiede. Tampereen yliopisto.
- Juuti P. 2007. Muutoksen johtaminen. Ammatillinen kasvu, Professional growth. Professori Pekka Ruohotien juhlakirja. Toimittaneet Saari & Varis. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

- Järvinen A. & Koivisto T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo-Helsinki-Juva: WSOY.
- Järvinen A. & Poikela E. 2000. Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. Aikuiskasvatus 4. s. 316 -324.
- Järvinen P. & Järvinen A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere.
- Järvinen P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.
- Karlöf B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. W & G: Espoo.
- Karttunen, P. 1999. Tietoa hoitotyön toimintaan. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.
- Kasvio A. & Nakari R. & Kalliola S. & Kuula A. & Pesonen I. & Rajakaltio H. & Syvänen S. 1994. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos.
- Kejonen. M. 2006. ”Kohtaavathan suorakin avaruudessa”. Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetavoista. Väitöskirja. Joensuun yliopisto. University of Joensuu.
- Keltikangas - Järvinen L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. WS Bookwell Oy. Juva 2010.
- Kivimäki M. & Lindström K. 1994. Teoksesta: Esimies psyykkisen työympäristön parantajana. Osallistuminen päätöksentekoon sairaala-osastolla. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja, 8 (4), 267.

- Koivuniemi T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Korhonen R. 1998. Tämä ihmisen johtaminen. Aavaranta-sarja N:ro 30. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Korpelainen, K. 2007. Kasvun pelivara- kuinka pysyä innovatiivisena työelämän paineissa. Teoksessa Professional Growth: Ammatillinen kasvu. Pekka Ruohotien juhlakirja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Kotter John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Published by arrangement with Harvard Business School Press, USA. Rastor. Mynäprint OY.
- Kulmala J. 1999. Benchmarking ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen välineenä. Väitöskirja. Kasvatustiede. Tampereen yliopisto.
- Kvale S. 1996. Interviews: an introduction to qualitative research interviewing. London. New Delhi . Sage Publications. s. 3.
- Kvale. S. 1991 Interviews: An introduction to Qualitative research interviewing. Thousand Oaks: Sage.
- Launis K. & Kantola T. & Niemelä A-L. & Engeström, Y. 1998. Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström K. 1996. Terve työyhteisö. Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mazzarella M. 2012. Ainoat todelliset asiat. Vuosi elämästä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

- Metsämuuronen J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino OY. Jyväskylä.
- Mettiäinen S. & Laakso H. & Raatikainen R. 2003. Artikkel: Terveystenhuollon pätevyys. Hallinnon tutkimus. Administrative Studies. Volume 22, 1/2003, 68- 81. Pernaja. Ankkurikustannus Oy.
- Mezzirov J. 1998. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Painotalo Miktor. Helsinki.
- Moilanen R. 1996. Oppiva organisaatio - tausta ja käsitteistö. Licensiaattitutkimus. Jyväskylän Yliopisto. N:o 100. Taloustieteen laitos.
- Narinen, A. 2000. Terveystenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osaston väitöskirja 1:2000. Helsingin yliopisto.
- Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan- käsitteen ja teorianmuodostus. Otava. Helsinki.
- Nikander L. 2003. "Hyvää mieltä ja yhteistyötä". Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeen ammattikorkeakoulu. Saarijärven offset Oy, Saarijärvi.
- Nikkanen P. & Lyytinen K. 1996. Oppiva koulu ja itsearviointi. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylän Yliopisto.
- Ojanen M. 2007. Positiivinen psykologia. Edita Prima OY. Helsinki 2007.
- Ollila M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. WS Bookwell Oy. Juva 2010.

Opetusministeriö 2009. Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus. AKKU-johtoryhmän toimenpide-ehdotukset (toinen väliraportti) Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:11

Opetus - ja kulttuuriministeriö 2011. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011- 2020. Opetus - ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9.

Otala Leena-Maija 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. WSOY. Helsinki.

Pirnes U. 1992. Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja n:o 10. Kustannus Oy Keuruu. Otavan painolaitokset.

Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Väitöskirjatyö. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitos. Tampere.

Ponteva. K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantumisen työstä organisaatiomuutoksessa. Acta Universitatis Tamperensis:860. Tampere University Press. Väitöskirja.

Rauhala L. 1989. Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Sairaanhoidajien koulutussäätiö. Karisto OY:n kirjapaino

Rauste- Von Wright M. & Von Wright J. & Soini T. 2003. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Helsinki.

Roos J.P. 1988. Elämäntavasta elämänkertaan - elämäntapaa etsimässä 2. Tutkijaliitto. Gummerus oy. Jyväskylä. s. 140; 144- 145.

Ruoholinna- Jakonen T. 2004. Dokumentoinnista aitoon dialogiin. Tutkimus terveydenhuollon osastonhoitajien käsityksistä/näkemyksistä hyvästä hoitotyön johtamisesta. Pro- Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta.

- Ruoholinna T. 2000. Kokemus vai koulutus. Työtaitojen oppiminen opetuksen ja kaupan aloilla. Turun yliopiston kasvatustieteen tiedekunnan julkaisuja A:192. Painosalama OY, Turku.
- Ruohotie P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatussarja 8.
- Ruohotie P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Helsinki.
- Ruohotie P. & Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saarelma-Thiel T. 1994. Organisaation kriisit. Teoksessa: Lindström, K. Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saari S. & Varis T. 2007. Ammatillinen kasvu. Professional growth. Professori Pekka Ruohotien juhlakirja. Toimittaneet Seppo Saari ja Tapio Varis. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarala U. & Sarala A. 1996. Oppiva Organisaatio. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja.
- Senge P.M. 1990. The Fifth Discipline. New York, Doubleday.
- Senge P.M. & Kleiner A. & Roberts C. & Ross R.B. & Smith B.J. 1994. The fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Neww York, Doubleday.
- Stakes; 1997. Hoitotyön suunta ja strategia laatuun ja tuloksellisuuteen. Hoitotyön projektiryhmä. Sosiaali- ja terevydenhuoltoalan tutkimus- ja kehittämis-keskus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. s 43 -44.

- Suonsivu K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteys työyhteisötekijöihin. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 926. Tampere: Tampereen University.
- Syrjälä L. & Ahonen S. & Syrjäläinen E. & Saari S., 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Kirjapaino West-Point Oy. Rauma
- Tichy Noel M. & Devanna. M.A. 1990. The Transformational Leader. Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Turunen K., E. 1987. Ihminen ja tiede. Tieteellisen toiminnan perusteita. Gummerus OY. Jyväskylä.
- Tynjälä P. 1991. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakusikirja kasvatus 22, 5-6.
- Uusitalo H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. WSOY. Juva. s. 79- 80.
- Varis T. & Al-Agtash S. 2009. Ubiquitous ict for sustainable education and cultural literacy. Publications of the finnish national commission for unesco no. 84. University of Tampere.
- Vartia J. 1994. Palaute ja arvostus työssä. Teoksessa Lindström, K. Terve työyhteisö. Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vertanen I. 2002. Ammatillinen opettajuus vuonna 2010. Toisen asteen ammatillisen opettajan työn muutokset vuoteen 2010. Väitöskirja. Kasvatustiede. Tampereen yliopisto
- Zuboff. S. 1988. In the age of the smart Machine. The future of work and Power. Basic Books.

Internet:

Työministeriön, koulutus ja ammattitietopalvelun tietojärjestelmä (2003).
www.mol.fi/Tietoa/Ammatti.

Åhman Helena (1999). Oman mielen johtaminen. www.tapiola.fi

<http://fi.wikipedia.org/wiki/ammattikasvatuksenkoulutus>*

(<http://www.uta.fi/laitokset/aktk/esittely/index.php>, luettu 1.12.2009)*

Opetusministeriö (2007c). Koulutus ja tutkimus 2007- 2012. Kehittämissuunnitelma. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/Koulutuspolitiikka>.

Opetushallitus 2006. Henkilökohtaistaminen. <http://www.oph.fi>

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET:

Laine P. 2010. Työhyvinvointi ja johtaminen. Turun kauppakorkeakoulun luentosarja. Porin yksikkö. 2008.

Puolimatka T. 2007. Tieteenfilosofian luentomuistiinpanot. Tampereen Yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna.

Roisko H. 2008. Laadulliset tutkimusmenetelmien luentomuistiinpanot. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna.